
DIPLOMARBEIT

Herr Ing.
Bernhard Häusler

**Internationaler Personaleinsatz
– Mitarbeiterentsendung in die
USA**

Mittweida, 2013

DIPLOMARBEIT

Internationaler Personaleinsatz – Mitarbeiterentsendung in die USA

Autor:
Herr Ing.

Bernhard Häusler

Studiengang:
Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:
KW08wIA

Erstprüfer:
Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer:
Prof. Dr. rer. pol. Holger Meister

Einreichung:
Mitteida, 30.08.2013

Verteidigung/Bewertung:
Mittweida, 2003

DIPLOMA THESIS

International staff deployment – Employee assignment to the USA

author:

Mr. Ing

Bernhard Häusler

course of studies:

Economic Sciences

seminar group:

KW08wIA

first examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

second examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Holger Meister

submission:

Mittweida, 30.08.2013

defence/evaluation:

Mittweida, 2013

Bibliografische Beschreibung:

Häusler, Bernhard:

Internationaler Personaleinsatz – Mitarbeiterentsendung in die USA. - 2013. - V, 43 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen , Diplomarbeit, 2013

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit Stellenbesetzungsstrategien von international tätigen Unternehmen und welche Arten von Auslandseinsätze dafür in Frage kommen können. Es soll ein geeigneter Prozess aufgesetzt werden um die notwendigen Vorbereitungen zu treffen und den zu entsendenden Mitarbeiter bestmöglich zu unterstützen. Anhand einer Entsendung in die USA sollen die wichtigsten Unterschiede im Berufs- und Privatleben zu Deutschland dargestellt werden.

Inhalt

Inhalt.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung.....	1
2 Internationaler Personaleinsatz.....	3
2.1 <i>Stellenbesetzungsstrategien.....</i>	3
2.1.1 Der ethnozentrische Ansatz.....	4
2.1.2 Der polyzentrische Ansatz	5
2.1.3 Der regiozentrische Ansatz.....	6
2.1.4 Der geozentrische Ansatz.....	6
2.2 <i>Abgrenzung von Dienstreise, Abordnung, Entsendung und Überstellung.....</i>	8
2.2.1 Die Dienstreise.....	8
2.2.2 Die Abordnung.....	8
2.2.3 Die Entsendung	8
2.2.4 Die Überstellung	9
2.3 <i>Anforderungen an den zu entsendenden Mitarbeiter.....</i>	9
2.3.1 Fachbezogene Kriterien.....	9
2.3.2 Persönliche Voraussetzungen	9
2.3.3 Führungskompetenz	10
2.3.4 Kommunikative Kompetenz	10
2.3.5 Interkulturelle Kompetenz	10
3 Der Entsendungsprozess.....	13
3.1 <i>Vorbereitung</i>	13
3.1.1 Ansuchen der Einreise und Arbeitsgenehmigung.....	13
3.1.2 Vertragsgestaltung.....	14
3.1.2.1 Einvertragsmodell	14
3.1.2.2 Zweivertragsmodell.....	14
3.1.2.3 Übertritt – Arbeitgeberwechsel.....	14
3.1.2.4 Commuting.....	15
3.1.2.5 Zwei Arbeitsverträge gleichzeitig in Kraft.....	15
3.1.3 Fachliche Vorbereitung.....	16
3.1.4 Persönliche Vorbereitung.....	16

3.1.4.1	Informationsvermittlung	16
3.1.4.2	Look & See Trip	16
3.1.4.3	Sprachausbildung	17
3.1.4.4	Medizinische Vorbereitung	17
3.1.5	Interkulturelles Training	18
3.2	<i>Ausreise in das Einsatzland</i>	19
3.2.1	Transfer	19
3.2.2	Umzug	19
3.2.3	Übergangsregelung/Interimswohnung.....	20
3.2.4	Relocation Allowance	20
3.2.5	Relocation-Service.....	21
3.3	<i>Betreuung während der Entsendung</i>	21
3.4	<i>Ende der Entsendung und Reintegration</i>	23
3.4.1	Rückkehr in das Heimatland.....	23
3.4.2	Maßnahmen für eine erfolgreiche Reintegration	24
3.4.2.1	Realistische Karriereplanung.....	24
3.4.2.2	Vertragliche Rückkehrgarantie	24
3.4.2.3	Verantwortlichkeiten für die Wiedereingliederung	25
4	Leben in den USA	27
4.1	<i>Allgemeines zu den USA</i>	27
4.1.1	Geographie	27
4.1.2	Klima.....	28
4.1.3	Bevölkerung.....	29
4.2	<i>Unterkunft</i>	30
4.2.1	Hotels.....	30
4.2.2	Unterkunft zur Miete	30
4.2.3	Eigentum.....	31
4.3	<i>Mobilität</i>	31
4.3.1	Eisenbahn.....	31
4.3.2	Bus.....	31
4.3.3	Taxi.....	32
4.3.4	Flugzeug	32
4.3.5	Auto	32
4.4	<i>Versicherung</i>	33
4.5	<i>Gesundheit</i>	33
4.6	<i>Schulbildung</i>	33
5	Arbeiten in den USA	35
5.1	<i>Einreise- und Arbeitsgenehmigungen</i>	35

5.2	<i>Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen</i>	37
5.2.1	Anti-Diskriminierungsgesetze und politische Korrektheit	38
5.2.2	Sexuelle Belästigung	38
5.3	<i>Wertestruktur in den USA</i>	38
5.4	<i>Führungs- und Entscheidungsverhalten</i>	39
5.5	<i>Handlungsorientierung und Arbeitsstil</i>	40
5.6	<i>Kommunikation in amerikanischen Unternehmen</i>	41
6	Fazit	43
	Literatur	45
	Selbstständigkeitserklärung	51

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Unterschiedliche Strategiewahlen des internationalen Personalmanagement.....	3
Abb. 2: Entsandte Führungskraft im Spannungsfeld verschiedener Rollensender.....	5
Abb. 3: Die Typologie international tätiger Unternehmungen nach Perlmutter.....	7
Abb. 4: Drei-Phasen-Modell des kulturellen Anpassungsprozesses	23
Abb. 5: Die Vereinigten Staaten von Amerika.....	28
Abb. 6: Verteilung der Bevölkerung auf die Hauptstädte	30
Abb. 7: Bildungssystem in den Vereinigten Staaten	34
Abb. 8: Übersicht der Nicht-Einwanderungsvisa-Arten.....	37
Abb. 9: Wertestruktur in den USA.....	39
Abb. 10: Führungskulturen im Vergleich.....	40

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
EPRG	ethnozentrisch, polyzentrisch, regiozentrisch und geozentrisch
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
HQ	Headquarter
m	Meter
S.	Seite

1 Einleitung

Aufgrund der zunehmenden Globalisierung wird das Thema Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland für international tätige Unternehmen immer wichtiger. Der Kreis derjenigen, die für eine begrenzte Zeit im Ausland arbeiten, vergrößert sich stetig. Während sich die Angebote der Auslandseinsätze noch bis vor ein paar Jahren auf Spezialisten und Führungskräfte beschränkten, sind heutzutage Mitarbeiter aus fast allen Aufgabenbereichen und hierarchischen Ebenen betroffen. Damit eine Entsendung zum Erfolg führt und nicht vorzeitig abgebrochen wird, sollten Personalabteilung, Mitarbeiter und dessen Familie ausreichend Zeit für die Kandidatenauswahl, die Vorbereitung, die Betreuung und die Reintegration einplanen.

Nach der Einleitung soll im zweiten Kapitel aufgezeigt werden welche Strategien von internationalen Personaleinsätzen es gibt, welche Arten von Auslandsaufenthalten möglich sind und welche Kriterien der zu entsendende Mitarbeiter mitbringen soll. Kapitel drei beschäftigt sich mit den Vorbereitungen zur Entsendung, der Ausreise in das Einsatzland aber auch mit der Betreuung während des Aufenthaltes im Ausland und beschreibt wie wichtig die Reintegration des Expatriates ist. Im vierten Kapitel finden sich allgemeine Information zu den USA und die wichtigsten Unterschiede, die einem im täglichen Leben in den Vereinigten Staaten begegnen. Im fünften Kapitel wird auf das Berufsleben eingegangen und wie sich die Kommunikation in amerikanischen Firmen abspielt. Die Arbeit endet mit Kapitel sechs, dem Fazit.

2 Internationaler Personaleinsatz

Hinter global agierenden Unternehmen stehen immer Menschen von denen höchste Flexibilität und Mobilität verlangt wird. Der internationale Personaleinsatz ist dabei längst kein auf Konzerne begrenztes Thema. Auch für kleine und mittelständische Unternehmen ist internationale Verflechtung und das Engagement im Ausland angesichts des begrenzten Inlandsmarktes zwingende Voraussetzung für wirtschaftliches Wachstum.

2.1 Stellenbesetzungsstrategien

Stellenbesetzungsstrategien von international tätigen Unternehmen orientieren sich in der Regel an dem sogenannten EPRG-Konzept von Perlmutter bzw. Heenan/Perlmutter. Das Kürzel EPRG ergibt sich aus den vier strategischen Optionen ethnozentrisch, polyzentrisch, regiozentrisch und geozentrisch. Diese vier Stellenbesetzungsstrategien knüpfen dabei an die Differenzierung von möglichen Werthaltungen des Managements an. Sie sind demnach in hohem Maße durch die Einstellung des Topmanagements in der Unternehmenszentrale und durch den Strategie-Strukturmix bestimmt.¹

Das EPRG-Konzept geht davon aus, dass die Werte, Einstellungen, Erfahrungen und Erlebnisse von Individuen die Art der Internationalität eines Unternehmens beeinflussen. In ethno-, poly-, geo- und regiozentrischen Einstellungen kommen unterschiedliche internationale Orientierungen vor allem hinsichtlich des Verhältnisses zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft(en) zum Ausdruck.²

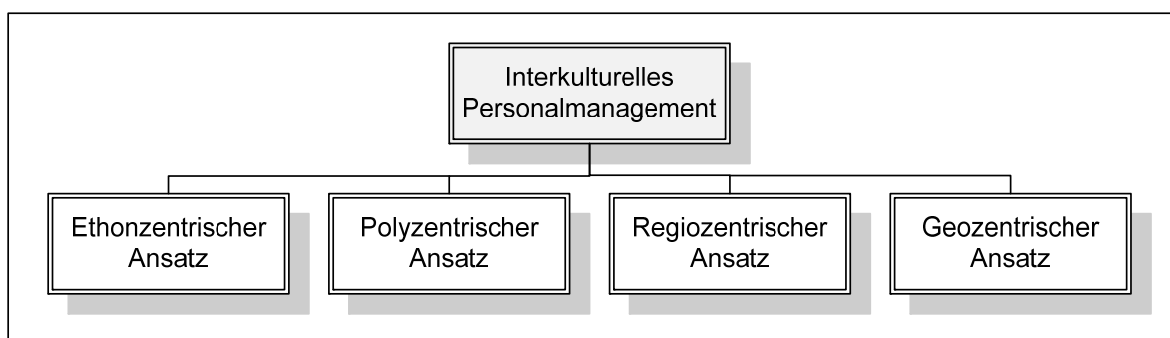


Abb. 1: Unterschiedliche Strategiewahlen des internationalen Personalmanagement

¹ DGFP e.V. 2012, S. 20

² Wirtschaftslexikon24.com: EPRG-Konzept

2.1.1 Der ethnozentrische Ansatz

Die ethnozentrische Orientierung, die Perlmutter auch als „home country attitude“ bezeichnet, geht von einer führenden Rolle der Muttergesellschaft gegenüber den Tochtergesellschaften bzw. des Heimatlandes gegenüber den Gastländern hinsichtlich aller Strategien und Maßnahmen aus. Ganz nach dem Motto „This works at home; therefore, it must work in your country“³ werden Entscheidungen in den Headquarters getroffen und direkt auf die Tochtergesellschaften übertragen.⁴

Die Managementtechniken des Heimatlandes werden auch als geeignet für die Gastländer angesehen und daher werden Schlüsselpositionen in Auslandsgesellschaften wie Geschäftsführer und Leitungsfunktionsstellen mit Stammhausangehörigen besetzt.^{5,6}

Die Vorteile dieses Ansatzes zeigen sich vor allem in der Startphase von internationalen Tätigkeiten eines Unternehmens. Hier erscheint es oft notwendig, einen erfahrenen Mitarbeiter aus dem Stammhaus mit dem Aufbau einer neuen Gesellschaft zu betrauen, um die in der Muttergesellschaft angewandten Strategien und Methoden durchzusetzen.⁷

Es gibt allerdings auch Argumente die dafür sprechen, diesen Ansatz nur zeitlich begrenzt einzusetzen. Neben den sehr hohen Entsendungskosten für die Führungskräfte ist vor allem das Problem der mangelnden Berücksichtigung lokaler Markt- und Personalbedürfnisse zu beachten. Da aufgrund dieses Ansatzes alle wichtigen Stellen mit Mitarbeitern aus dem Mutterland besetzt sind, wirkt sich das nachteilig auf die Aufstiegsmöglichkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterin des Gastlandes aus. Das ist auch häufig der Grund, dass einige Firmen nach der Anlaufphase auf den polyzentrischen Ansatz übergehen.⁸

³ Perlmutter 1969, S. 12

⁴ Kutschker/Schmid 2008, S. 286

⁵ Kutschker/Schmid 2008, S. 286

⁶ Jung 2008, S. 867

⁷ Jung 2008, S. 867

⁸ Jung 2008, S. 867

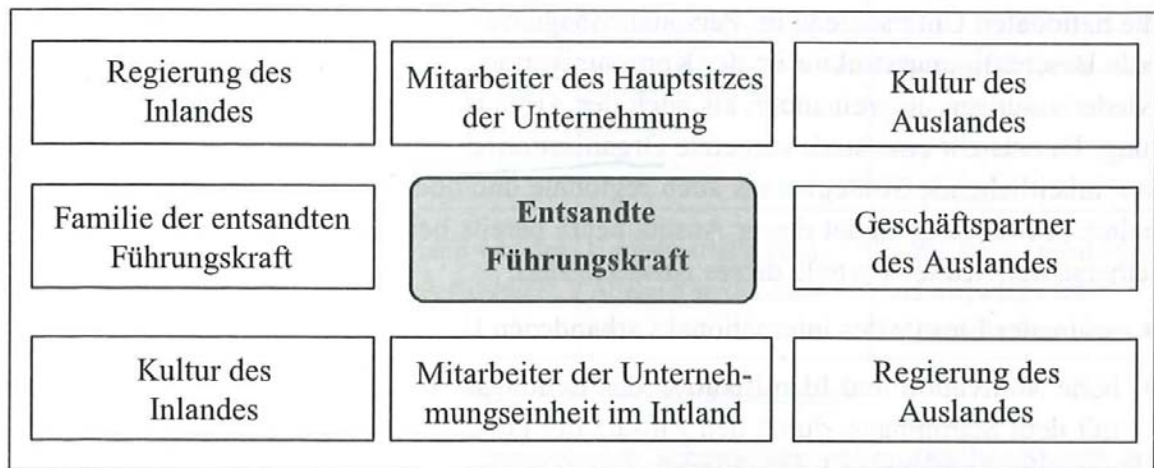


Abb. 2: Entsandte Führungskraft im Spannungsfeld verschiedener Rollensender⁹

2.1.2 Der polyzentrische Ansatz

Der polyzentrische Ansatz, auch „host country orientation“ genannt, geht davon aus, dass die Eigenständigkeit der Personalpolitik ausländischer Niederlassungen im Vordergrund steht. Jede Niederlassung wird als eigene Einheit betrachtet und es werden somit auch zahlreiche Unterschiede zwischen Mutterland und Gastland, so zum Beispiel kulturelle Unterschiede, akzeptiert. Das Management in den Tochtergesellschaften wird mit einheimischen Mitarbeitern besetzt, da man davon ausgeht, dass diese am besten im lokalen Markt agieren können.^{10,11}

Zwischen der Zentrale und den Niederlassungen bzw. auch unter den Niederlassungen selbst findet so gut wie kein Informationsaustausch statt und Entscheidungen werden in der Regel „vor Ort“ gefällt.¹²

Nachteilig wirkt sich dieser Ansatz unter anderem in der Umsetzung von globalen Strategien des Stammhauses aus da sich die Tochtergesellschaft aufgrund ihrer Selbstständigkeit oft zu sehr von der Muttergesellschaft entfremdet. Desweiteren nützt die lokale Gesellschaft nicht das weltweite Humanpotenzial, welches multinationalen Unternehmen zur Verfügung steht.¹³

⁹ Jung 2008, S. 867

¹⁰ Kutschker/Schmid 2008, S. 286

¹¹ Jung 2008, S. 867 f.

¹² Jung 2008, S. 867

¹³ Jung 2008, S. 868

Diese Art der Stellenbesetzung bietet jedoch auch Vorteile. So fallen keine Kosten für die Entsendung von qualifizierten Mitarbeitern an und der Widerstand gegenüber fremden Vorgesetzten in Schlüsselpositionen fällt weg. Desweiteren sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der zweiten und dritten Ebene motivierter, da Aufstiegsmöglichkeiten für sie vorhanden sind.¹⁴

2.1.3 Der regiozentrische Ansatz

Die regiozentrische Orientierung beschreibt eine Weiterentwicklung des polyzentrischen Führungskonzepts. In diesem Konzept werden nicht mehr die Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern berücksichtigt, sondern es wird von Ländergruppen bzw. Regionen ausgegangen die in sich homogen sind. In diesen Ansatz spielen auch geozentrische Elemente mit hinein, da innerhalb einer bestimmten Region die Zusammenarbeit auf Basis der geozentrischen Philosophie erfolgt.¹⁵

2.1.4 Der geozentrische Ansatz

Der geozentrische Ansatz, auch als „world oriented orientation“ bezeichnet, geht davon aus, dass Muttergesellschaften und Tochtergesellschaften eine weltweite Einheit bilden. Diese Art von Unternehmung entwickelt einen unternehmungsspezifischen Charakter, der sich weitgehend von den einzelnen Landeskulturen und den Spezifika der Mutter- und Tochtergesellschaften löst. Es entsteht eine stark vernetzte Organisationsstruktur, die sowohl globale Strategien als auch regionale und operativ nationale Interessen beinhaltet. Von großer Bedeutung ist der Kommunikations- und Informationsfluss zwischen den Niederlassungen als auch der Austausch mit der Zentrale.¹⁶

Einige Vorteile dieses Ansatzes sind der optimale Einsatz des international vorhandenen Humankapitals sowie die hohe Motivation und Identifikation des lokalen Managements mit dem Stammhaus, durch den Einsatz globaler Strategien aber unter Berücksichtigung der regionalen Bedürfnisse. Des Weiteren besteht die Möglichkeit für Unternehmensangehörige eines Standortwechsels, um Auslandserfahrung zu sammeln und neue Kulturen kennenzulernen. Auf diese Weise ist es möglich eine internationale Führungsgruppe zu schaffen, die weltweit einsetzbar ist und das Entstehen von nationalen Sonderinteressen vermeidet. Nachteile ergeben sich aufgrund der hohen Reise-, Transfer- und Kompensationskosten sowie ein erhöhter Aufwand in der Personalplanung, der meist doch von der Zentrale aus organisiert werden muss.¹⁷

¹⁴ Jung 2008, S. 868

¹⁵ Kutschker/Schmid 2008, S. 287

¹⁶ Kutschker/Schmid 2008, S. 287

¹⁷ Jung 2008, S. 868 f.

In Abbildung 3 werden die ethno-, poly-, regio- und geozentrischen Ansätze gegenübergestellt und hinsichtlich zahlreicher Kriterien beschrieben. Wie man erkennen kann drücken die unterschiedlichen Ansätze von international tätigen Unternehmen unterschiedliche Orientierungen und vor allem unterschiedliche Vorstellungen vom Verhältnis zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften aus.¹⁸

Aspects of the enterprise	Ethnocentric	Polycentric	Regiocentric	Geocentric
Complexity of organization	Complex in home country, simple in subsidiaries	Varied and independent	Highly inter-dependent on a regional basis	Increasingly complex and highly inter-dependent on a worldwide basis
Authority and decision making	High in HQs	Relatively low in HQs	High in regional HQs and/or high collaboration among subsidiaries	Collaboration of HQs and subsidiaries around the world
Evaluation and control	Home standards applied for persons and performance	Determined locally	Determined regionally	Standards which are universal and local
Rewards and punishments; incentives	High in HQs; low in subsidiaries	Wide variation; can be high or low rewards for subsidiary performance	Rewards for contribution to regional objectives	Rewards to international and local executives for reaching local and worldwide objectives
Communication and information flow	High volume of orders, commands, advice to subsidiaries	Little to and from HQs; little among subsidiaries	Little to and from corporate HQs, but may be high to and from regional HQs and among countries	Both ways and among subsidiaries around the world
Geographical identification	Nationality of owner	Nationality of host country	Regional company	Truly worldwide company, but identifying with national interests
Perpetuation (recruiting, staffing, development)	People of home country developed for key positions everywhere in the world	People of local nationality developed for key positions in their own country	Regional people developed for key positions anywhere in the region	Best people everywhere in the world developed for key positions everywhere in the world

Abb. 3: Die Typologie international tätiger Unternehmungen nach Perlmutter¹⁹

¹⁸ Kutschker/Schmid 2008, S. 287

¹⁹ Heenan/Perlmutter 1979, S. 18 f.

2.2 Abgrenzung von Dienstreise, Abordnung, Entsendung und Überstellung

Auslandstätigkeiten können unterschiedliche zeitliche und inhaltliche Dimensionen haben und daher ist es in der Praxis üblich zwischen Dienstreise, Abordnung, Entsendung und Überstellung zu differenzieren. Je nach Art des Auslandsaufenthalts ist dieser mit der Gewährung von besonderen Leistungen (wie zum Beispiel einer Mobilitätsprämie) oder Kostenerstattungen verknüpft. Desweiteren spielen arbeitsrechtliche sowie steuerliche Faktoren eine gewichtige Rolle.²⁰

2.2.1 Die Dienstreise

Unternehmen begrenzen die Dauer einer Dienstreise meistens auf 90 Tage. Sehr häufig hat dies mit den Einreisebestimmungen verschiedener Länder zu tun. Für den Zeitraum der Dienstreise findet keine arbeitsrechtliche Änderung statt und somit bleiben alle Rechte und Pflichten des Arbeitsverhältnisses mit dem inländischen Arbeitgeber aus dem Arbeitsvertrag aufrecht. Für den Reiseprozess gelten die Dienstreiserichtlinien des Stammbetriebes.²¹

2.2.2 Die Abordnung

Von einer Abordnung spricht man bei einer kurzfristigen Auslandsentsendung zwischen drei und zwölf Monaten. Dabei behält der Mitarbeiter seinen Wohnsitz im Heimatland und der Arbeitsvertrag mit seinem Heimatunternehmen bleibt bestehen.²²

2.2.3 Die Entsendung

Eine befristete Entsendung in das Ausland dauert in der Regel zwischen ein bis fünf Jahre. Der Mitarbeiter verlegt während dieser Zeit seinen Wohnsitz und Arbeitsplatz in das Ausland. Für die Dauer der Entsendung wird der Arbeitsvertrag mit dem Heimatunternehmen entweder ruhend gestellt und ein neuer Vertrag mit dem Tochterunternehmen abgeschlossen oder auf Basis des Heimatvertrags wird ein Zusatzvertrag für den Auslandsaufenthalt ausgearbeitet.²³

²⁰ DGFP e.V. 2012, S. 15

²¹ DGFP e.V. 2012, S. 15

²² Herbst 2010, S. 26

²³ Herbst 2010, S. 26

2.2.4 Die Überstellung

Ein Übertritt des Mitarbeiters in die Tochtergesellschaft kann aufgrund einer offenen Stelle sofort erfolgen oder aber bei einer Aufenthaltsdauer im Ausland von mehr als fünf Jahren. Dazu wird der Arbeitsvertrag zwischen Mitarbeiter und dem Heimatunternehmen aufgelöst und ein neuer Vertrag mit der Auslandsgesellschaft wird abgeschlossen. Somit steht der Mitarbeiter in keinem Dienstverhältnis mehr mit seinem früherem Arbeitgeber und hat auch keinen Anspruch auf eine Anstellung im Heimatunternehmen nach seiner Rückkehr.²⁴

2.3 Anforderungen an den zu entsendenden Mitarbeiter

2.3.1 Fachbezogene Kriterien

Die fachlichen Fähigkeiten eines Mitarbeiters – sei es Manager oder Techniker – sind der primäre Grund für einen Auslandseinsatz. Je nach Position ist es entscheidend, dass der Mitarbeiter in der Lage ist, das Produktprogramm des Unternehmens zu vertreten oder Prozesse weiter zu entwickeln. Um den Einsatz aus Sicht des Unternehmens wertschöpfend zu gestalten, werden in der Praxis Mitarbeiter entsandt, welche bereits längere Zeit im Unternehmen sind und Produkte sowie Unternehmenskultur gut kennen.^{25, 26}

2.3.2 Persönliche Voraussetzungen

Der Mitarbeiter muss die Fähigkeiten mitbringen sich an die geografische und soziokulturelle Umwelt anzupassen und eine verständnisvolle Toleranz gegenüber fremden Verhaltensmustern am ausländischen Einsatzort ist unerlässlich. Voraussetzung ist daher die Offenheit gegenüber der fremden Umwelt sowie die Fähigkeit, in ungewohnten Situationen zu improvisieren und unerwartete Umwelteinflüsse zu berücksichtigen. Neben einer hohen Kommunikationsfähigkeit ist es notwendig, dass der Mitarbeiter gut mit Stress, Entfremdung und Isolation umgehen kann sowie Offenheit und Risikobereitschaft mitbringt.^{27,28}

²⁴ Herbst 2010, S. 26

²⁵ Stroh/Black/Mendenhall 2004, S. 56

²⁶ Bröckermann 2006, S. 501

²⁷ Bröckermann 2006, S. 500

²⁸ Stroh/Black/Mendenhall 2004, S. 59

2.3.3 Führungskompetenz

Führungskräfte benötigen eine spezielle Form der Führungskompetenz, denn Mitarbeiter, die in einer Tochtergesellschaft im Ausland Personalverantwortung übernehmen, müssen eine ausgeprägte Entscheidungsfähigkeit im Umgang mit fremden Kulturen haben. Das Delegieren von Aufgaben ist ein besonders sensibler Bereich, der Fingerspitzengefühl sowie die Bereitschaft verlangt, Kompromisse einzugehen und beständig zu lernen.²⁹

2.3.4 Kommunikative Kompetenz

Es sollte eigentlich selbstverständlich sein, dass die Fähigkeit zu kommunizieren einen äußerst wichtigen Punkt beim Auslandseinsatz darstellt. Die meisten Positionen setzen eine effektive Kommunikation mit anderen Kulturen voraus um die geplanten Ziele zu erreichen. Dabei geht es inhaltlich um Wissenstransfer, aber auch um Verhandlungs- oder Personalführung. Dennoch unterschätzen nach wie vor viele Unternehmen die Wichtigkeit dieses Themas bei der Personalauswahl. Zumindest Grundkenntnisse in der Landessprache sind dafür erforderlich und sollten wenn möglich dann vor Ort vertieft werden.³⁰

2.3.5 Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz setzt das Bewusstsein voraus, dass die eigene Kultur nur eine von vielen ist, und dass in jeder Kultur eigene Vorstellungen davon existieren, was "real" ist. Dieses Bewusstsein ist noch kein Wissen um die Unterschiede zu anderen Kulturen aber es ist eine wesentliche Voraussetzung um diese in weiterer Folge zu erkennen. Zum interkulturellen Verständnis gehört auch, dass wirtschaftliche und technische Gesetzmäßigkeiten in einem spezifischen kulturellen Zusammenhang eingebunden sind.³¹

Um interkulturelle Handlungskompetenz zu erlangen, sind gewisse Anforderungen zu erfüllen, um sich in fremden Kulturen zu behaupten:

- **Offenheit für fremde Kulturen:** Besonderes Interesse und positive Neugier gegenüber fremden natürlichen und kulturellen Umwelten erleichtern die Akzeptanz der Andersartigkeit und das Leben in fremder Umgebung, wobei die Bereitschaft zur Akzeptanz überhaupt als Grundlage für Lernfähigkeit im Hinblick auf andersartige Lebensverhältnisse gegeben sein muss.
- **Akzeptanz fremden Verhaltens:** Voraussetzungen hierfür sind Selbstdisziplin, Beachtung bestimmter Prinzipien der „ungesprochenen Sprache“ sowie Einfüh-

²⁹ Bröckermann 2006, S. 501

³⁰ Stroh/Black/Mendenhall 2004, S. 57 f.

³¹ Rothlauf 2012, S. 162 f.

lungsvermögen in einen veränderten Verhaltenskodex. Dazu kommen noch Respekt vor Andersartigkeit, Anerkennung sozialer Ränge, die unter Umständen auch mit anderem Maß gemessen werden, sowie Toleranz gegenüber Ungewöhnlichem, was insgesamt zu einer passiven kulturellen Anpassung führt.

- **Eigene Verhaltensanpassung:** Die eigene, aktive Verhaltensanpassung beginnt bei der Sprachbeherrschung und führt zu einem Anpassungsprozess der täglichen Umgangsformen, der Kleidung etc.³²

³² Rothlauf 2012, S. 165 f.

3 Der Entsendungsprozess

Die Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland stellt hohe organisatorische Anforderungen an das Unternehmen. Der langfristig effektive Weg zur Bewältigung der komplexen Herausforderungen von Auslandsentsendungen ist die Entwicklung einer strategischen Vorgehensweise.

3.1 Vorbereitung

3.1.1 Ansuchen der Einreise und Arbeitsgenehmigung

Der Arbeitgeber hat die notwendigen Vorkehrungen zu tragen, sodass der Mitarbeiter bei Beginn des Auslandseinsatzes den erforderlichen Aufenthaltstitel und gegebenenfalls eine Arbeitsgenehmigung nach den aufenthaltsrechtlichen Vorschriften des Einsatzstaates besitzt.

Nicht zu unterschätzen sind die zeitaufwändigen Einreise- und Aufenthaltsformalitäten sowie die damit verbundenen Kosten. Bei einem Umzug der Familie des Mitarbeiters ins Gastland muss auch darauf geachtet werden, dass begleitende Familienmitglieder eine gültige Aufenthaltsgenehmigung erhalten. Die Einreise- und Arbeitsgenehmigungsbestimmungen sind landesabhängig und zudem gibt es laufend Änderungen. Daher empfiehlt es sich, über das jeweilige Generalkonsulat bzw. auch über Visa- und Konsularservices aktuelle Informationen einzuholen. Falls vorhanden, kann man auch die Unterstützung der Kollegen des Personalbereiches der betreffenden Auslandsgesellschaft in Anspruch nehmen.

Touristenvisa berechtigen nicht zur Aufnahme einer Beschäftigung – sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer können sich strafbar machen. Erfahrungsgemäß benötigen Visumsanträge zwecks Arbeitsaufnahme in den meisten Ländern einen Zeitvorlauf von mehreren Monaten. Dies muss bei der Terminplanung des Auslandseinsatzes des Mitarbeiters entsprechend berücksichtigt werden. Der Mitarbeiter darf erst aus seinem derzeitigen Heimat- bzw. Tätigkeitsland ausreisen, sobald er das Visum zur Einreise und Arbeitsaufnahme erhält.³³

³³ DGFP e.V. 2012, S. 74 f.

3.1.2 Vertragsgestaltung

Die Vertragsgestaltung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter ist die Basis für alle weiteren Schritte ins Ausland. Sie verlangt größte Sorgfalt, da sie für das Unternehmen wie den Mitarbeiter weitreichende Konsequenzen haben kann. Je nach Sachverhalt sind verschiedene Gestaltungskonstellationen denkbar. Die in der Praxis gängigen Arten der Vertragsgestaltung von Arbeitnehmereinsätzen im Ausland sind folgende:³⁴

3.1.2.1 Einvertragsmodell

Der in der Regel bereits bestehende inländische Arbeitsvertrag bleibt während des Auslandseinsatzes aktiv. Eine Zusatzvereinbarung zum Arbeitsvertrag (ein sogenannter „Entsendungsvertrag“) wird für die Dauer des Auslandseinsatzes abgeschlossen.³⁵

3.1.2.2 Zweivertragsmodell

Diese Vertragsgestaltung wird häufig gewählt, wenn es sich zwar um einen vorübergehenden Arbeitnehmereinsatz im Ausland handelt, aber der Mitarbeiter weit überwiegend in den ausländischen Betrieb integriert wird, seine Tätigkeit nach den Weisungen der ausländischen Gesellschaft ausübt und dort das Entgelt ausbezahlt wird. Der Arbeitsvertrag mit der abgebenden Gesellschaft wird für die Dauer des Auslandeinsatzes ruhig gestellt. Einige Leistungen, zum Beispiel betriebliche Altersversorgung, können weiterhin aktiv bestehen bleiben. Ein lokaler Arbeitsvertrag wird mit der aufnehmenden Gesellschaft abgeschlossen.

In diesem Zusammenhang wird in der Regel zusätzlich zum Lokalarbeitsvertrag eine Vereinbarung zwischen Arbeitgeber im Heimatland, Arbeitgeber im Gastland und Arbeitnehmer getroffen. Diese regelt unter anderem folgende Aspekte: Dauer des Auslandeinsatzes, Sozialversicherung, mobilitätsbedingte Zahlungen und welche Gesellschaft die Personalkosten trägt. Bei Beendigung des Auslandseinsatzes wird der Arbeitsvertrag mit dem Arbeitgeber im Heimatland in der Regel wieder aktiviert.³⁶

3.1.2.3 Übertritt – Arbeitgeberwechsel

Bei einem Übertritt handelt es sich nicht um einen vorübergehenden Arbeitnehmereinsatz im Ausland, sondern um einen reinen Arbeitgeberwechsel und in der Regel um einen dauerhaften Auslandseinsatz. Der inländische Arbeitsvertrag wird dabei beendet und ein

³⁴ DGFP e.V. 2012, S. 77

³⁵ DGFP e.V. 2012, S. 77

³⁶ DGFP e.V. 2012, S. 77 f.

ausländisches Arbeitsverhältnis kommt zustande, welches ausschließlich nach den lokal geltenden Regeln gestaltet wird.³⁷

3.1.2.4 *Commuting*

Unter dem Begriff *Commuting* können je nach unternehmensinterner Definition folgende Konstellationen fallen:

- a) Der Arbeitnehmer hat laut Arbeitsvertrag eine übergreifende Funktion, die sich auf zwei Arbeitsorte (einer davon im Ausland) erstreckt.
- b) Der Arbeitnehmer erfüllt seine arbeitsvertraglich vereinbarten Aufgaben hauptsächlich im Ausland, pendelt jedoch mindestens zweimal monatlich zwischen seinem Wohnsitz im Heimatland und seinem Arbeitsort.

Was die Vertragsgestaltung betrifft, so bleibt in der Regel in beiden oben genannten Fällen der Arbeitsvertrag mit dem Arbeitgeber im Heimatland bestehen. Die Besonderheit besteht darin, dass einer der Arbeitsorte nicht im Inland, sondern im (meistens europäischen) Ausland liegt. Eine bestimmte Dauer wird nicht notwendigerweise festgelegt. Eine Zusatzvereinbarung zum Arbeitsvertrag regelt Aspekte wie zum Beispiel Übernahme von Unterkunftskosten und Anzahl von Heimreisen.³⁸

3.1.2.5 *Zwei Arbeitsverträge gleichzeitig in Kraft*

Bei dieser Variante wird zusätzlich zum bestehenden Arbeitsvertrag im Heimatland ein Arbeitsvertrag mit der ausländischen Gesellschaft, bei welcher der Arbeitnehmer tätig werden soll, abgeschlossen. Die Besonderheit liegt darin, dass der inländische Arbeitsvertrag während des Auslandseinsatzes nicht ruhend gestellt wird; beide Arbeitsverhältnisse sind parallel in Kraft. Die jeweiligen Klauseln müssen in beiden Arbeitsverträgen daher stimmig sein, um widersprüchliche Auslegung und vor allem doppelte Leistungsansprüche des Arbeitnehmers zu vermeiden.

Die Gestaltung und die operative Umsetzung einer derartigen vertraglichen Konstellation erfordern stets eine reibungslose Kommunikation und Datenaustausch zwischen den Personalbereichen beider beteiligten Gesellschaften für die Gesamtdauer des Auslandseinsatzes, was sich in der Praxis nicht immer einwandfrei abwickeln lässt. Bevor sich ein Unternehmen für ein solches Modell entscheidet, sollten alle rechtlichen Aspekte, insbesondere im Bereich des Steuerrechts, umfassend geprüft werden.³⁹

³⁷ DGFP e.V. 2012, S. 78

³⁸ DGFP e.V. 2012, S. 78 f.

³⁹ DGFP e.V. 2012, S. 79

3.1.3 Fachliche Vorbereitung

Viele Unternehmen sind sich der Wirkung eines Mentors bewusst und bieten sogenannte Mentorenprogramme für die Unterstützung zukünftiger Expatriates an. Vor Beginn der Auslandsentsendung wird dem Mitarbeiter ein persönlicher Mentor an die Seite gestellt, der für die Durchführung des individuellen Personalentwicklungsplanes verantwortlich ist. Im Wesentlichen bestehen die Aufgaben eines Mentors darin, die Weiterentwicklung des Mitarbeiters während der Auslandstätigkeit zu fördern und in der Phase der Reintegration zu beraten und zu unterstützen.⁴⁰

3.1.4 Persönliche Vorbereitung

3.1.4.1 Informationsvermittlung

Neben allen Verhaltensregeln und landesspezifischen Informationen sollte der zukünftige Expatriate einen Einblick in generelle Behörden- und Rechtsstrukturen sowie Regierungssystem und Machtverteilung im Einsatzland erhalten. Allgemeine Informationen geben beispielsweise das Auswärtige Amt, Botschaften, Fremdenverkehrsämter oder landesspezifische Literatur. Praxisbezogene Informationen können durch Personen vermittelt werden, die bereits Erfahrungen als Expatriate im Einsatzland sammeln konnten. Zudem sollten Mitarbeiter Informationen zu Unternehmenskultur und -geschichte, Problemlösungs- und Führungsstil sowie Arbeitsorganisation zur Verfügung gestellt werden. Als Maßnahmen zur verbesserten betrieblichen Informationsweitergabe bietet sich eine firmeninterne Datenbank an.⁴¹

3.1.4.2 Look & See Trip

Praktika oder ähnliche "Schnupperreisen", wie kürzere Abordnungen von Mitarbeitern oder sogar Urlaubsvertretungen von Kollegen der Tochtergesellschaft im Ausland, dienen dazu, die Einstellung gegenüber einer fremden Kultur zu verbessern und einen Entsendungskandidaten aktiv in den Erfahrungsprozess mit einzubeziehen. Die persönliche Eignung für eine längerfristige Auslandstätigkeit lässt sich besser einschätzen und die Eigenmotivation eines Mitarbeiters entwickeln.⁴²

Sollte diese Art der Vorbereitung nicht möglich sein, ist auf jeden Fall angeraten einen sogenannten *Look & See Trip* zu machen. Dieser Vorab-Besuch dient der Klärung vieler

⁴⁰ Herbst 2010, S. 46

⁴¹ Götz/Bleher 2006, S. 44 f.

⁴² Götz/Bleher 2006, S. 44 f.

praktischer Fragen und ist gleichzeitig ein wichtiger Schritt der Annäherung an ein zunächst noch fremdes Land.⁴³

3.1.4.3 Sprachausbildung

Umgang und Form der Sprachausbildung richten sich nach dem Bedarf im Einzelfall. Der zukünftige Expatriate muss schon bei seiner Ankunft am neuen Arbeitsplatz über so gute Sprachkenntnisse verfügen, dass er mit seinen Kollegen und Mitarbeitern kommunizieren kann. Die Sprachausbildung kann noch im Heimatland stattfinden oder sie wird vor der Arbeitsaufnahme im Einsatzland durchgeführt. Im Einzelfall kann es darüber hinaus zweckmäßig sein, nach der Arbeitsaufnahme den Sprachunterricht begleitend fortzusetzen und Fehler zu bekämpfen, zumal die Motivation zum Sprachenlernen höher ist, wenn eventuelle Defizite in der täglichen Praxis zutage treten.

Zu berücksichtigen ist ferner, welche Geschäftssprache gilt. Zum Beispiel wird in einem Büro in New York/USA sicher in englischer Sprache kommuniziert; in Ho Chi Minh City/Vietnam wird wahrscheinlich nicht in der Landessprache, sondern ebenfalls in englischer Sprache gearbeitet. Der Schwerpunkt der Sprachausbildung wird also in beiden Fällen Englisch sein müssen. Der nach Vietnam zu entsendende Expatriate sollte allerdings zusätzlich wenigstens Grundkenntnisse in Vietnamesisch erwerben, um auch außerhalb seines Betriebes bei Bedarf wenigstens notdürftig kommunizieren zu können.

Auch die Angehörigen müssen in der Sprachausbildung einbezogen werden, da sie im Alltag unter Umständen noch stärker auf die Landessprache angewiesen sind. Inwieweit Kinder Sprachunterricht bekommen, richtet sich nach deren Alter. Schulpflichtige Kinder müssen Sprachunterricht bekommen, insbesondere wenn sie am neuen Standort eine fremdsprachige Schule besuchen.⁴⁴

3.1.4.4 Medizinische Vorbereitung

Ein Auslandsaufenthalt kann im Vergleich zum Heimatland höhere Gesundheitsrisiken mit sich bringen. Dies gilt insbesondere für Länder, deren medizinischer Standard nicht dem des Heimatlandes entspricht und/oder völlig andere klimatische Bedingungen aufweist. In besonderem Maße gilt die Fürsorgepflicht des Unternehmers bei Auslandsentsendungen und Auslandsdienstreisen, wenn das Land im sogenannten Tropengürtel liegt. Es muss sichergestellt werden, dass der Mitarbeiter und seine mitreisende Familie für einen Auslandsaufenthalt gesundheitlich geeignet sind und eine Versicherung für den Krankheitsfall besteht, die eine Deckung von Behandlungskosten im Ausland beinhaltet. Bei einem Notfall muss schnelle und bestmögliche medizinische Hilfe gewährleistet sein. Daher sollte das Unternehmen auch Vorsorge treffen, dass eine Evakuierung organisatorisch und kos-

⁴³ Hild 2010, S. 18 ff.

⁴⁴ DGFP e.V. 2012, S. 124 f.

tenmäßig abgedeckt ist. Die ärztliche Untersuchung im Vorfeld hilft, Ansprüche für den Fall einer Berufserkrankung zu wahren. Aus diesem Grund sind auch die Durchführung regelmäßiger Zwischenuntersuchungen sowie einer Abschlussuntersuchung nach Beendigung des Auslandeinsatzes zwingend erforderlich.

Aus der ärztlichen Untersuchung des zukünftigen Expatriates und seiner Angehörigen, die zu einem früheren Zeitpunkt bereits Bestandteil des Auswahlverfahrens war, können sich notwendige und empfehlenswerte Impfungen ergeben, die vom Betriebsarzt oder einem anderen Facharzt durchzuführen sind. Je nach Einsatzort sollte der Arzt auch Verhaltenshinweise, insbesondere in hygienischen Fragen, geben.⁴⁵

3.1.5 Interkulturelles Training

Im Rahmen seiner Fürsorgepflicht hat der Arbeitgeber bei Einsätzen in Staaten, deren politische, kulturelle und religiöse Werte sich von denjenigen des Heimatlandes unterscheiden, den Mitarbeiter über diese Besonderheiten zu informieren, zum Beispiel durch einen auf das Gebiet spezialisierten externen Dienstleister. Vor allem ist es wichtig, auf Aspekte zu achten, bei deren Nichteinhaltung im Gastland strafrechtliche Konsequenzen drohen.

Ein interkulturelles Training ermöglicht dem Mitarbeiter und seiner mitreisenden Familie (gegebenenfalls auch den Kindern), sich frühzeitig auf die sozialen und kulturellen Gepflogenheiten des Einsatzlandes einzustellen, und soll dem zukünftigen Expatriate und seinen Angehörigen einerseits verdeutlichen, dass sie durch ihre Heimatkultur geprägt sind und entsprechende Denk- und Verhaltensweisen haben, und sie andererseits darauf vorbereiten, dass sie am ausländischen Standort mit einer anderen Kultur konfrontiert werden. Ziel interkulturellen Trainings ist, derartige Unterschiede zu erkennen und zu lernen, wie man damit umgeht. Erfahrene Praktiker halten interkulturelle Trainings für wirtschaftlich sinnvoll, weil sie mithelfen, Expatriates (und auch deren Angehörige) vor Verhaltensfehlern zu bewahren, das Einleben und -arbeiten zu beschleunigen und das rasche Wirksamwerden am Arbeitsplatz sicherzustellen.⁴⁶

⁴⁵ DGFP e.V. 2012, S. 126 f.

⁴⁶ DGFP e.V. 2012, S. 125

3.2 Ausreise in das Einsatzland

3.2.1 Transfer

Die Reisekosten des Mitarbeiters und der begleitenden Familie ins Entsendungsland sind vom Arbeitgeber zu übernehmen, da es sich um einen Beruflich veranlassten Transfer ins Ausland handelt.⁴⁷

3.2.2 Umzug

Grundsätzlich sollte schon bei der Planung der Entsendung festgelegt werden, ob ein Umzug der Wohnungseinrichtung des Mitarbeiters an den Einsatzort sinnvoll bzw. gewünscht ist oder nicht. Dabei ist das Verhältnis aus Dauer der Entsendung und Kosten eines Umzuges im Vergleich zur Anmietung eines möblierten Apartments vor Ort sowie die Frage, ob gegebenenfalls eine Familie mitreist oder zu Hause bleibt (zum Beispiel bei kürzeren Entsendungen), zu berücksichtigen.

Im Falle eines Umzugs kann der Transport der Wohnungseinrichtung entweder als Gesamt- oder als Teilumzug erfolgen. Die Entscheidung über einen Gesamtumzug oder Teilumzug, der die Einlagerung eines Teils der Wohnungseinrichtung mit sich bringt, muss zwischen Unternehmen und Mitarbeiter abgestimmt werden. Hier ist im Einzelfall auch eine Beschränkung des Umzugsvolumens sowie der Dauer der Kostenübernahme im Falle einer Einlagerung sinnvoll. Viele Unternehmen definieren Obergrenzen – zum Beispiel Volumen- oder Kostenbeschränkungen – gestaffelt nach Familiengröße. Andere Unternehmen übernehmen dagegen die gesamten Kosten, die effektiv beim Gesamtumzug oder Teilumzug mit Einlagerung anfallen. Es sollte klar definiert werden, welche Einzelaktivitäten (zum Beispiel Einpacken, Packmaterial, Fracht, Auspacken, Versicherung, Zoll) vom Unternehmen übernommen werden.

Wichtig erscheint ergänzend zu erwähnen, für welche Umzugsgüter die Kostenübernahme explizit ausgeschlossen wird. Ausgeschlossen werden können zum Beispiel nicht unmittelbar zur Wohnungseinrichtung gehörende Gegenstände wie Boote, Autos, großvolumige Sammlungen (insbesondere Weinsammlungen, die gegebenenfalls beim Zoll geöffnet werden müssten), wertvolle Antiquitäten oder auch üblicherweise nicht in Haushalten gehaltenen Tiere (zum Beispiel Reitpferd, Tierzucht), Tiertransporte allgemein und Quarantänekosten.

Zur Abwicklung des Umzuges empfiehlt sich die Einschaltung eines auf internationale Mitarbeiterumzüge spezialisierten Speditionsunternehmens, das auch die Zollformalitäten der verschiedenen Einsatzländer kennt. Für eine bessere Einschätzung der Marktüblichkeit von Umzugskosten sollten nach Möglichkeit mehrere Angebote von unterschiedlichen

⁴⁷ DGFP e.V. 2012, S. 130

Speditionen eingeholt werden, die die Spediteure nach Ortsbesichtigung abgeben. Zu beachten ist hierbei auch eine ausreichende bzw. angemessene Versicherung für Transport oder Einlagerung des Umzugsgutes (nach Zeit- oder Neuanschaffungswert). Um eine Abrechnung als Betriebsausgaben sicherzustellen, muss die Rechnung auf das Unternehmen und nicht den Mitarbeiter ausgestellt werden. Kosteneinsparpotenziale können durch den Abschluss und die regelmäßige Überprüfung von Rahmenverträgen für Umzüge und die Umzugsgutversicherung realisiert werden.

Die Organisation des Umzugs sollte bei den Entsendungsvorbereitungen zu einem möglichst frühen Zeitpunkt aufgenommen werden, da hierfür – insbesondere bei Überseetransporten (zeitlicher Vorlauf im Heimatland, Transport per Schiff, eventuell Zwischenlagerung beim Zoll im Entsendeland) – mehrere Wochen veranschlagt werden müssen.⁴⁸

3.2.3 Übergangsregelung/Interimswohnung

Solange die Wohnung am neuen Einsatzort noch nicht bezugsfähig ist bzw. in der Zeit zwischen der Auflösung des bisherigen Hausstandes und der Ausreise kann eine vorübergehende Unterbringung in einem Hotel oder möblierten Apartment nötig werden. Hier sollte klar definiert werden, für wie lange und in welchem Kostenrahmen dies möglich ist. Bei Unterbringung im Hotel entsteht unter Umständen zusätzlich die Notwendigkeit, Verpflegungsgelder zu zahlen. Darüber hinaus kann bei Verkauf des privaten Fahrzeuges die vorübergehende Bereitstellung eines Mietwagens geboten sein.

Erfolgt die Entsendung zu einem Zeitpunkt, der mitten im Schuljahr der eigentlich mitausreisenden Kinder liegt, kann es auch sinnvoll sein, dass der Mitarbeiter zunächst alleine ausreist und die Familie zum Schulhalb- oder Schuljahreswechsel nachkommt. Hier sind Übergangsregelungen erforderlich, die die Situation der doppelten Haushaltsführung berücksichtigen. Kommt es vorübergehend zur Familientrennung, gewähren manche Unternehmen eine sogenannte Trennungsentschädigung für die doppelte Haushaltsführung.⁴⁹

3.2.4 Relocation Allowance

Im Zusammenhang mit einem Umzug fallen neben dem reinen Transport des Umzugsgutes zusätzliche Kosten an. Dies können zum Beispiel Renovierungskosten der bisherigen Wohnung, Kosten für Handwerkerleistungen, Anschaffungen wie Teppichboden, Gardinen, Lampen, aber auch für zusätzliche Elektrogeräte (oder gegebenenfalls Umrüstung der mitgebrachten Geräte), Kosten für Bank- und Transfergebühren oder den Transport für Übergepäck sein. Diese sogenannten „Umzugsnebenkosten“ werden häufig in Form

⁴⁸ DGFP e.V. 2012, S. 131 f.

⁴⁹ DGFP e.V. 2012, S. 134 f.

von Pauschalen (Relocation Allowance) erstattet. Im Vergleich zur Einzelabrechnung nach Beleg vermeiden die zuständigen Stellen damit Diskussionen über die Angemessenheit, die maximale Höhe oder den Umfang der einzubeziehenden Positionen. Die Höhe der Pauschale kann gestaffelt nach Familiengröße sein, sich aber auch an die Höhe des Monatseinkommens orientieren.⁵⁰

3.2.5 Relocation-Service

Bei Bedarf kann für die gesamte oder für Teile der Transferabwicklung auch ein Relocation-Service in Anspruch genommen werden. Dies empfiehlt sich, wenn zum Beispiel erstmalig ein Mitarbeiter in ein Land entsandt wird oder wenn das Unternehmen die Transferleistungen im Ganzen oder in Teilen über einen Ansprechpartner abgewickelt haben möchte. Die Leistungen umfassen zumeist die Organisation der Wohnungssuche vor Ort, Unterstützung des Entsandten bzw. der mitreisenden Familie bei Behördengängen, bei der Orientierung am neuen Wohnort, bei der Suche und Anmeldung der Kinder bei Schulen und Kindergärten bis hin zur Organisation des gesamten Umzugs.⁵¹

3.3 Betreuung während der Entsendung

Durch die kontinuierliche Betreuung eines Expatriates soll einerseits der Kontakt zum Stammhaus erhalten bleiben und andererseits die Integration in das Gastland sowie die ausländische Unternehmung gefördert werden. Aus personalwirtschaftlicher Sicht findet die Betreuung durch das Personalwesen im Heimatland statt. Die Betreuung dient dem Informationsaustausch über personelle oder organisatorische Veränderungen im Stammhaus.

Der betreuende Personalbereich kann diesem Ziel durch unterschiedliche Maßnahmen nachkommen. Der Kontakt zum entsandten Mitarbeiter sollte mit regelmäßigen Informationsaustausch über E-Mails, Telefonate, weitergeleitete Newsletter bzw. Firmenzeitschriften des Stammhauses und persönliche Besuche des Expatriates im Heimatunternehmen oder Besuche vor Ort durch das Personalwesen im Einsatzland fortgeführt werden.

Enge Kontakte zur Heimatgesellschaft sind besonders wichtig, wenn die psychische Distanz zwischen Heimat- und Einsatzort sehr hoch ist. Wenn die Verbundenheit zur Muttergesellschaft aufrechterhalten bleibt und der Mitarbeiter durch die Betreuung an Wertschätzung erfährt, wird die Loyalität zum Unternehmen verstärkt.⁵²

⁵⁰ DGFP e.V. 2012, S. 133 f.

⁵¹ DGFP e.V. 2012, S. 135

⁵² Breitschuh/Wöller 2007, S. 107

Es bedarf eines klaren Konzeptes um die Betreuung des Mitarbeiters optimal zu gestalten und die persönliche Entwicklung des Expatriates begleiten zu können. Sinnvoll ist, im Vorfeld zeitlich fixierte Regeltermine für gemeinsame Gespräche zu vereinbaren. Das Personalwesen und Vorgesetzte in der aufnehmenden Gesellschaft können durch die Erstellung eines Einführungsplans die Integration ins ausländische Unternehmen erleichtern und die Einarbeitungszeit verkürzen. Zudem sollten Informationen über Besonderheiten am Standort vermittelt werden.⁵³

Beim Paten- oder Mentorensystem steht der Pate bzw. Betreuer im Gastland dem Expatriate vor Ort zur Seite und hilft ihm bei der Integration in die ausländische Gesellschaft. Er macht den Expatriate mit den formellen und informellen Strukturen bekannt. Darüber hinaus unterstützt er den entsandten Mitarbeiter bei der Anpassung an die Kultur, als Ansprechpartner für alle Fragen, die das Gastland betreffen. Durch die Vermittlung von Kontakten oder Hinweise zu internationalen Veranstaltungen hilft der Pate auch im Bereich der privaten Integration. Er gibt Hilfestellung bei der Arbeitssuche der Partner, der Suche nach Freizeitmöglichkeiten und der Kontaktaufnahme zu anderen Expatfamilien. Idealerweise handelt es sich bei der Rolle des Paten um eine Führungskraft mit internationaler Erfahrung.⁵⁴

Mentoren im Stammunternehmen informieren den Expatriate über aktuelle Entwicklungen; die politische sowie wirtschaftliche Themen und besondere Ereignisse im Heimatland. Ein Mentor vertritt die Interessen des Expatriates im Stammhaus beispielsweise bei Umstrukturierungen. Zur Schlüsselfunktion eines Mentors gehört jedoch die konkrete Hilfestellung und Unterstützung im Fall der Wiedereingliederung in das Stammunternehmen.⁵⁵

Fachlich wird der Expatriate durch entsprechende Abteilungen im Heimatland, die direkt mit der ausländischen Tochtergesellschaft verbunden sind, unterstützt, um die Ressourcen und Informationen zu erhalten, die er unabhängig von seiner Herkunft für seinen neuen Verantwortungsbereich benötigt.⁵⁶

⁵³ Wegerich 2006, S. 505 f.

⁵⁴ Nicolai 2006, S. 274

⁵⁵ Nicolai 2006, S. 274

⁵⁶ Herbst 2010, S. 66

3.4 Ende der Entsendung und Reintegration

3.4.1 Rückkehr in das Heimatland

Die Reintegration eines Expatriates gestaltet sich häufig als schwierigste Aufgabe der Auslandsentsendung. Der Expatriate durchläuft nach seiner Rückkehr einen erneuten kulturellen Anpassungsprozess. Die Schritte seiner Rückkehr lassen sich anhand eines Drei-Phasen-Modells darstellen:



Abb. 4: Drei-Phasen-Modell des kulturellen Anpassungsprozesses⁵⁷

Die erste Euphorie, wieder zu Hause zu sein, wird durch allgemeinen Optimismus und der Bereitschaft sich wieder einzugewöhnen unterstützt. Diese oberflächliche Integration verringert sich jedoch während der ersten Wochen und geht nach ungefähr vier bis sechs Wochen in die schwierige zweite Phase des Reintegrationsprozesses über.

Schwierigkeiten, über die in den ersten Wochen noch hinweggesehen wurden, gewinnen zunehmend an Bedeutung. Der zurückgekehrte Mitarbeiter fühlt sich als Außenseiter und entzieht sich seinem Umfeld. Nicht selten führt dies zu einer überheblichen Haltung des Rückkehrers gegenüber seiner Umgebung und endet in einer aggressiven Grundstimmung.

Etwa 12 Monate nach Rückkehr erleben Expatriates einen Wandel ihres Verhaltensmusters. Der Mitarbeiter hat gelernt, sich wieder in seiner alten Heimat zurecht zu finden und die Erwartungen der Realität anzupassen. Der gelegentliche Rückfall in die zweite Phase kann jedoch nicht ausgeschlossen werden.⁵⁸

Im privaten Bereich ergeben sich hauptsächlich Probleme, bei der Reintegration der Familie. Das Verhältnis zu Verwandten, Freunden und Bekannten ist ebenso verändert wie, auch Lebens- und Wohnbedingungen und die finanzielle Lage. Gelingt es einem Familienmitglied nur schwierig, sich an die neue Situation zu gewöhnen, hat dies negative Auswirkungen auf die gesamte Familie. Hat beispielsweise ein Kind Probleme in der Schule oder ist es dem Partner nicht möglich, eine angemessene Arbeitsstelle zu finden, beeinflusst diese Unzufriedenheit die allgemeine Familiensituation und darüber hinaus

⁵⁷ Herbst 2010, S. 68

⁵⁸ Hirsch 2003, S. 419 f.

auch die Arbeitsleistung des Expatriates. Die zurückgekehrte Familie muss sich an die eigene Kultur neu herantasten und ganz alltägliche Dinge erneut begreifen.⁵⁹

3.4.2 Maßnahmen für eine erfolgreiche Reintegration

Die zuständige Personalabteilung sollte so früh wie möglich das Ende der Entsendung planen und hierbei auch eine nötige zeitliche Flexibilität bezüglich des exakten Rückkehrdatums berücksichtigen. Zwar empfindet der überwiegende Teil aller Unternehmen die Organisation der Reintegration als sehr wichtig, aber nicht alle Unternehmen bestätigen erfolgreich verlaufene Wiedereingliederungen.⁶⁰

3.4.2.1 Realistische Karriereplanung

Zunächst sollte bereits vor der Entsendung sichergestellt werden, dass der Mitarbeiter nicht mit falschen Erwartungen hinsichtlich seiner weiteren Karriere zur Entsendung überredet wird, die sich nach seiner Rückkehr nicht realisieren lassen. Auf der anderen Seite sollte die Personalabteilung den entsandten Mitarbeiter bei der zukünftigen Stellenplanung im Heimatland berücksichtigen. Dennoch zählen Unternehmen die Unzufriedenheit mit der neuen Position zu den Hauptgründen, weshalb zurückgekehrte Mitarbeiter innerhalb eines Jahres nach Beendigung der Entsendung das Unternehmen verlassen.

Um keine Missverständnisse entstehen zu lassen, führen einige Unternehmen ein Schattengehalt, durch das sie dem entsandten Mitarbeiter die finanzielle Bewertung der vertraglich zugesicherten Rückkehrposition verdeutlichen. Aber zurückgekehrte Mitarbeiter sind durch die im Ausland erworbenen Qualifikationen auch für andere Unternehmen interessant und können deshalb verstärkt abgeworben werden.^{61,62}

3.4.2.2 Vertragliche Rückkehrgarantie

Durch eine vertragliche Rückkehrgarantie erhält der Mitarbeiter eine hohe Sicherheit über seine Anschlussbeschäftigung. Diese Rückkehrzusage kann eng auf einen konkreten Standort des Unternehmens oder weit auf eine Gesellschaft des Unternehmens in einer festgelegten Region begrenzt werden. Zusätzlich sollte die funktionale und finanzielle Wertigkeit der zukünftigen Position beschrieben werden.⁶³

⁵⁹ Rothlauf 2009, S. 321

⁶⁰ DGFP e.V. 2012, S. 153

⁶¹ DGFP e.V. 2012, S. 153 f.

⁶² Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2008

⁶³ DGFP e.V. 2012, S. 154

3.4.2.3 Verantwortlichkeiten für die Wiedereingliederung

Es ist hilfreich, wenn im Unternehmen klar kommuniziert wird, welcher Vorgesetzte für die Wiedereingliederung des Mitarbeiters verantwortlich ist. Auch vom Mitarbeiter wird erwartet, dass er sich rechtzeitig vor Ende des Auslandseinsatzes um eine geeignete Rückkehrposition kümmert und sein Interesse bei dem zuständigen Bereich signalisiert.

Für eine erfolgreiche Beendigung der Entsendung sollte eine ausreichende zeitliche Vorbereitung eingeplant werden. Zum Beispiel könnte die Personalabteilung regelmäßig die jeweiligen Fachbereiche über die baldige Rückkehr informieren.⁶⁴

⁶⁴ DGFP e.V. 2012, S. 154 f.

4 Leben in den USA

4.1 Allgemeines zu den USA

4.1.1 Geographie

Die Vereinigten Staaten von Amerika bestehen aus 50 Bundesstaaten und „District of Columbia“ (Bundesdistrikt mit der Hauptstadt Washington D.C.). Achtundvierzig dieser Staaten nehmen den Großteil der südlichen Hälfte des nordamerikanischen Kontinents ein. Sie grenzen im Norden an Kanada (entlang des 49. Breitengrades und den Great Lakes), im Süden an Mexiko (teilweise entlang dem Rio Grande) und liegen zwischen dem Atlantik, dem Golf von Mexiko und dem Pazifik. Der 49. und größte Staat ist Alaska welcher im Nord-Westen von Kanada liegt und von Russland durch die Beringstraße getrennt wird. Der 50. Staat ist Hawaii und besteht aus einer Gruppe von vier größeren und vier kleineren Inseln im Pazifik.⁶⁵

Die USA erstrecken sich über eine Fläche, inklusive inländische Wasserflächen, von 9,37 Millionen km² und sind somit das viertgrößte Land der Erde (nach Russland, Kanada und China). Die Vereinigten Staaten verwalten auch noch mehr als 2000 Inseln und Atolle im Pazifik und der Karibik. Der höchste Punkt des Landes ist der Mount McKinley mit einer Höhe von 6194 m und der tiefste Punkt befindet sich im Death Valley in Kalifornien welcher 90 m unter dem Meeresspiegel liegt.⁶⁶

⁶⁵ ECA International 2012, S. 2

⁶⁶ ECA International 2012, S. 2

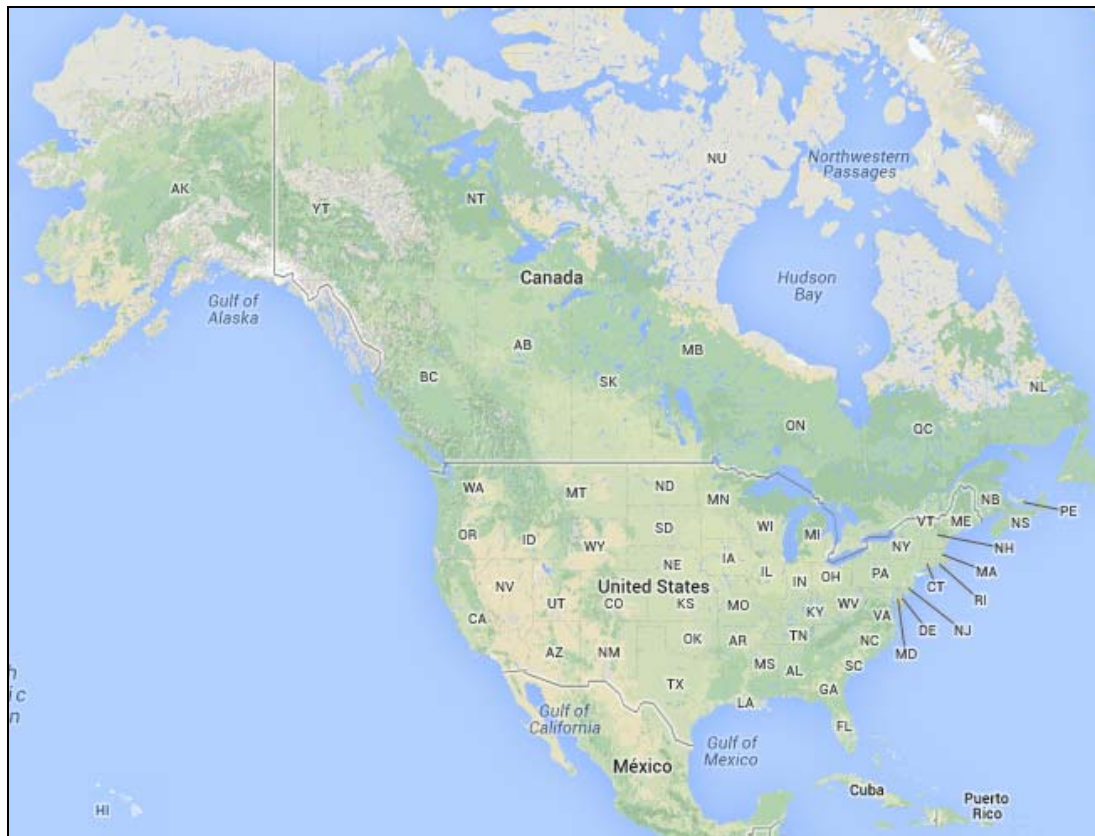


Abb. 5: Die Vereinigten Staaten von Amerika⁶⁷

4.1.2 Klima

Aufgrund der Größe des Landes und seiner Topographie variieren die klimatischen Bedingungen enorm. Von arktischer Kälte in Alaska, mediterranem Klima in Kalifornien bis hin zu tropischer Hitze in der Karibik kann man in der USA alle Klimazonen vorfinden.

Neuengland: sehr kalte Winter mit Schneefällen in den Staaten Vermont, New Hampshire und Maine und Temperaturen bis zu -18°C ; im Sommer angenehme Temperaturen um die 27°C allerdings einer sehr hohen Luftfeuchtigkeit im Hochsommer;

Mitte Atlantik Staaten: kontinentales Klima mit kalten Wintern und heißen Sommern im Norden; milde Winter und heißere Sommer im Süden;

Mittlerer Westen: kontinentales Klima mit kalten Wintern und heißen Sommern; durchschnittlicher Regenfall von 635 mm bis zu 890 mm pro Jahr;

Südstaaten: sehr feuchtes und subtropisches Klima mit Regenfall zwischen 1125 mm und 1525 mm pro Jahr. Florida leidet sehr unter Gewittern im Sommer sowie Hurrikanen und Tornados zwischen Juli und Oktober;

⁶⁷ Google Maps

Südwest Staaten: das Klima variiert von subtropisch an der Küste bis zu kontinental trocken im Inland; wenig Regenfall;

Rocky Mountain Staaten: das Klima der ganzen Region ist kontinental trocken mit kalten Wintern und heißen Sommern; weniger als 25 mm Regenfall in der Wüste von Arizona, andererseits heftiger Schneefall im Winter in Wyoming und Montana;

Die Westküste: sehr unterschiedliches Klima in dieser Region; in Oregon und Washington mehr als 1775 mm Niederschlag pro Jahr – weiter östlich kontinental trocken mit 250-500 mm Regen pro Jahr;

Kalifornien: im nördlichen Kalifornien eher kühl, feucht und neblig; im südlichen Kalifornien mediterranes Klima mit Regenfall hauptsächlich im Winter;

Alaska: Region mit polarem Klima; lange kalte Winter und kurze kühle Sommer;

Hawaii: obwohl in den Tropen gelegen herrscht eine angenehme Klima aufgrund des Passatwindes,⁶⁸

4.1.3 Bevölkerung

Nach einer Volkszählung im Jahr 2010 betrug die Bevölkerungszahl der Vereinigten Staaten 308.745.538. Das durchschnittliche jährliche Bevölkerungswachstum beträgt 0,9% und daher gehen die Vereinten Nationen von einer Population von 337.102.000 im Jahr 2020 aus. Die Lebenserwartung bei Geburt beträgt 76,7 Jahre bei Männern und 81,3 Jahre bei Frauen. Obwohl die USA das dritt-bevölkerungsreichste Land nach China und Indien sind, beträgt die Bevölkerungsdichte nur 30,7 Personen pro km². Große Flächen in Kanada, Dakota, Wyoming und Montana sind aufgrund ihres Klimas bzw. Lage nur spärlich oder kaum besiedelt.

Der Großteil der Bevölkerung mit 66% stellen Amerikaner mit europäischer Abstammung dar. Die am schnellsten wachsende Minderheit sind die Lateinamerikaner mit 15% Bevölkerungsanteil, gefolgt von den Afroamerikanern mit einem Anteil von 13%. Der Rest teilt sich auf Asiaten, pazifische Inselbewohner und den Ureinwohnern Nordamerikas auf.

Der Hauptteil der Bevölkerung (80%) lebt in der Stadt oder an den Hauptstädten angesiedelten Vororten. Aufgrund dessen gibt es in den USA über 50 Großstadtgebiete deren Bevölkerungszahl 760.000 übersteigt. Einwanderung macht nach wie vor einen Großteil des Bevölkerungswachstums aus – im Jahr 2009 wurden 1.130.818 Immigranten zugelassen.⁶⁹

⁶⁸ ECA International, S. 3

⁶⁹ ECA International, S. 4

Principal city	Population
New York NY	8 175 133
Los Angeles CA	3 792 621
Chicago IL	2 695 598
Houston TX	2 099 451
Philadelphia PA	1 526 006
San Diego CA	1 307 402
Dallas TX	1 197 816
San Francisco CA	805 235
Detroit MI	713 777
Boston MA	617 594
Seattle WA	608 660
Washington DC	601 723

Abb. 6: Verteilung der Bevölkerung auf die Hauptstädte⁷⁰

4.2 Unterkunft

4.2.1 Hotels

In den USA findet man sämtliche Arten von Hotels – von den eher günstigen Motels bis hin zu Luxushotels und den bekannten Hotelketten wie Hilton, Radisson und Intercontinental. Zimmer ohne Bad und Toilette gibt es praktisch kaum mehr und viele Hotels und Motels gewähren Wochen- oder auch Monatsmieten. Im Gegensatz zu Europa sind die Preisunterschiede von Einzelzimmern zu Doppelzimmern nicht so hoch und für einen geringen Aufpreis lässt sich auch noch ein Zusatzbett arrangieren. Zudem ist die Ausstattung an Toilettenartikeln umfangreicher und sehr oft findet man auch Kühlschränke und Kaffeemaschinen in den Zimmern vor.^{71,72}

4.2.2 Unterkunft zur Miete

Unterkunft zur Miete ist in den meisten Gebieten reichlich verfügbar, allerdings variieren Auswahl und Kosten erheblich. Zur Miete zu wohnen ist empfohlen wenn man plant sich weniger als zwei oder drei Jahre in den USA aufzuhalten oder aber in eine neue Gegend übersiedelt um diese vor einem Kauf besser kennenzulernen. In den Städten findet man überwiegend Apartments und Reihenhäuser aufgrund der Platzverhältnisse. In den Vor-

⁷⁰ ECA International, S. 4

⁷¹ Uthmann 2008, S. 12 ff.

⁷² Watzlawick 2012, S. 57 ff.

städten und ländlichen Gebieten hingegen sind alleinstehende Häuser weiter verbreitet. In den Vereinigten Staaten sind Unterkünfte generell nicht möbliert was allerdings nicht heißt, dass diese komplett leer stehend sind. Normalerweise sind Herd, Kühl-/Gefrierkombination, Geschirrspüler und Klimaanlage eingebaut.⁷³

4.2.3 Eigentum

Bei einem Aufenthalt in den Vereinigten Staaten von mehr als drei Jahren empfiehlt es sich Eigentum zu erwerben anstatt zur Miete zu wohnen. Verglichen zur Miete sind die Kosten nicht höher und generell steigt der Wert von Eigentum. Bei einem Vergleich von Kredit zu Mietkosten sollte nicht vernachlässigt werden, dass die Zinsen eines Kredites steuerlich absetzbar sind.⁷⁴

4.3 Mobilität

4.3.1 Eisenbahn

Die Eisenbahn hat den Zugang zum Westen im 19. Jahrhundert ermöglicht und hat wesentlich zur Erschließung des nordamerikanischen Kontinents beigetragen. Im späten 20. Jahrhundert hat die Eisenbahn an Bedeutung verloren da andere Transportmittel wie Auto, Flugzeug und Busse hinzugekommen sind.⁷⁵

Das Eisenbahnnetz der USA erstreckt sich über 186.000 Meilen und ist somit das Größte auf der Welt. Das Verhältnis von zurückgelegten Meilen pro Passagier verglichen mit der Einwohnerzahl, hinkt anderen Ländern allerdings weit hinterher. Die schnellsten und besten Züge werden hauptsächlich zum Gütertransport genutzt welcher auch Priorität gegenüber dem Personentransport hat. Daher werden für den Personentransport nur 22.000 Meilen des Schienennetzes genutzt.⁷⁶

4.3.2 Bus

In den USA unterscheidet man zwischen dem städtischen Busverkehr und dem Langstreckenverkehr. Das Busnetzwerk erstreckt sich über ca. 280.000 Meilen und befördert jährlich 350 Millionen Passagiere.⁷⁷

⁷³ Hampshire 2008, S. 89

⁷⁴ Hampshire 2008, S. 92

⁷⁵ Hampshire 2008, S. 158

⁷⁶ Hampshire 2008, S. 158

⁷⁷ Hampshire 2008, S. 163

Der Fernreisebus ist die billigste und beliebteste Form des öffentlichen Verkehrs. Es gibt mehrere Firmen die Langstreckenreisen mit dem Bus anbieten und der bekannteste und größte Anbieter ist „Greyhound Lines“. Diese Firma alleine betreibt 1.775 Busse und fährt mehr als 3.800 Destinationen an.⁷⁸

Dem gegenüber steht der regionale Busverkehr der entweder von lokalen Firmen oder der Stadtverwaltung betrieben wird. Verglichen mit Europa ist der städtische Busservice wesentlich schlechter und speziell zur Hauptverkehrszeit kann man zu Fuß um einiges schneller unterwegs sein.⁷⁹

4.3.3 Taxi

Taxis in den USA sind verglichen mit anderen Ländern ein günstiges Transportmittel und in den Städten ausreichend verfügbar. Aufgrund ihrer auffälligen Lackierungen und Beschriftungen sind sie leicht erkennbar.⁸⁰

4.3.4 Flugzeug

Das amerikanische Luftfahrtgeschäft ist national und international äußerst konkurrenzbe-
tont und daher profitieren die Amerikaner von den günstigsten Flugpreisen weltweit. Große Fluglinien wie United und American Airlines fliegen um die 250 nationalen Destinationen an. Jeden Tag nehmen mehr als eine Million Amerikaner einen Inlandsflug, was inzwischen als Routine gesehen wird wie in anderen Ländern den Bus oder Zug zu nehmen. Zwischen New York City und Washington D.C. gibt es mehr als 100 Flüge pro Tag in jede Richtung.⁸¹

4.3.5 Auto

Das Verhältnis der Anzahl von Fahrzeugen zu Einwohner ist in den USA weltweit am höchsten. Mit einigen Ausnahmen, hauptsächlich große Städte wie Boston, New York City, Washington D.C. und Philadelphia, sind wie bereits erwähnt öffentliche Verkehrsmittel nicht so verbreitet wie in anderen Ländern. Das führt dazu, dass z.B. im Jahr 2007 in den Vereinigten Staaten 250.000.000 Fahrzeuge zugelassen waren. In einigen Gegenden

⁷⁸ greyhound.com: Facts and Figures

⁷⁹ Hampshire 2008, S. 165

⁸⁰ Hampshire 2008, S. 166

⁸¹ Hampshire 2008, S. 167 f.

überstieg die Anzahl der registrierten Fahrzeuge sogar die Anzahl der Führerscheininhaber.⁸²

4.4 Versicherung

Das Sozialversicherungssystem in den USA deckt nur das absolute Minimum ab und nur Menschen die unter der Armutsgrenze leben beziehen Leistungen daraus. In nur sehr wenigen Fällen, wie Haftpflicht für Auto, Haushalt und Feuer, ist eine Zusatzversicherung vorgeschrieben. Da aber die Kosten, wenn man unter- oder überhaupt nicht versichert ist, astronomisch sein können, haben viele Amerikaner noch zusätzlich Gesundheitsversicherungen, Dentalversicherung, Rechtsschutz, Privatpension, Erwerbsunfähigkeitsversicherung und andere Absicherungen. Der Durchschnitts-Amerikaner gibt dafür 6.700\$ pro Jahr für Zusatzleistungen aus.⁸³

4.5 Gesundheit

Das amerikanische Gesundheitssystem ist eines der besten der Welt aber auch eines der Teuersten. Kein anderes Land der Welt gibt so viel Geld aus für die Gesundheitsversorgung seiner Bevölkerung wie die USA. Die Gesamtausgaben für die Gesundheitsversorgung belaufen sich derzeit auf rund 2,6 Billionen Dollar jährlich. Die Pro-Kopf-Ausgaben für die knapp über 300 Millionen Menschen in den Vereinigten Staaten sind fast doppelt so hoch wie in Deutschland. Da die allgemeine Krankenversicherungspflicht bis heute nicht staatlich geregelt ist, haben aufgrund der hohen Kosten einer Privatversicherung, viele Amerikaner keinen Versicherungsschutz. Die Meisten jedoch erhalten einen Versicherungsschutz über ihren Arbeitgeber, was allerdings eine freiwillige Sozialleistung ist.^{84,85}

4.6 Schulbildung

Das Bildungssystem der USA umfasst alle Einrichtungen des Schul- und Hochschulbereichs und ist in die drei Bereiche „Elementary Schools“, „Secondary Education“ und „Postsecondary“ unterteilt. Aufgrund der föderalistischen Staatsform ist das Schulsystem eine Angelegenheit der Bundesstaaten und so gibt es unterschiedliche Regelungen. Die Schulbezirke fällen grundlegende Entscheidungen selbst, so dass Schulstufen von Ort zu Ort unterschiedlich gegliedert sein können. Eine zusätzliche Vielfalt ergibt sich aus dem

⁸² Althen/Bennett 2010, S. 172

⁸³ Hampshire 2008, S. 13

⁸⁴ FAZ: Teuer und gut – aber nicht für alle

⁸⁵ Hampshire 2008, S. 207 ff.

umfangreichen Netz privater Einrichtungen die neben den staatlichen Schulen besteht. Es besteht eine Schulpflicht in den USA die allerdings von den Bundesstaaten selbst geregelt wird. In 26 Bundesstaaten ist festgelegt die Schule bis zum Alter von mindestens 16 Jahren zu besuchen während andere Staaten einen bestimmten Abschluss voraussetzen.⁸⁶

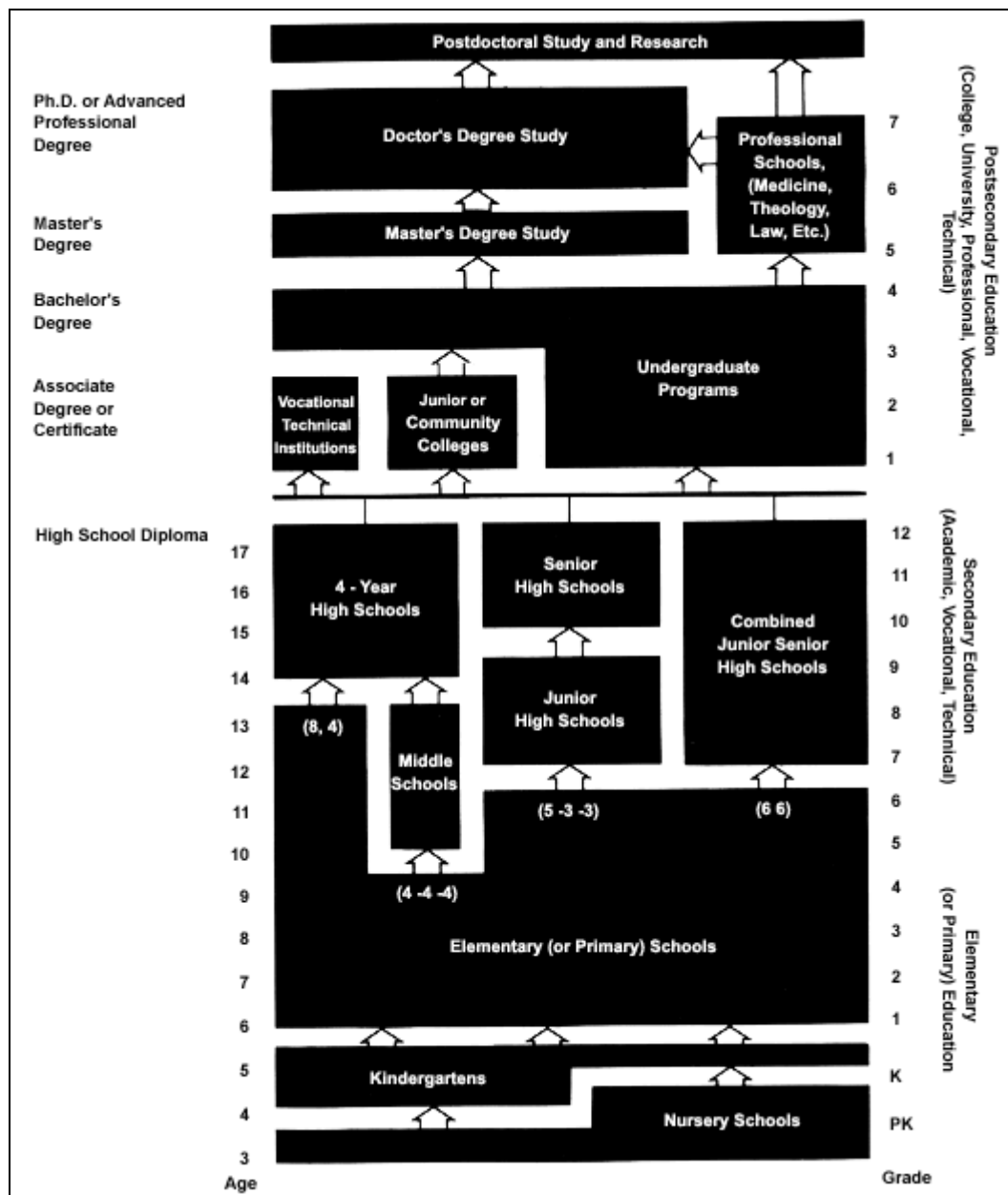


Abb. 7: Bildungssystem in den Vereinigten Staaten⁸⁷

⁸⁶ Althen/Bennett 2010, S. 90 f.

⁸⁷ NCES: Digest of Education Statistics

5 Arbeiten in den USA

Spricht man über die Unterschiede zwischen US-Amerikanern und Deutschen, wird häufig die berühmte Metapher vom Pfirsich und der Kokosnuss herangezogen. Danach seien Amerikaner wie Pfirsiche, äußerlich weich und geschmeidig und mit einem harten Kern im Inneren. Die Deutschen hingegen werden nach außen hart wie eine Kokosnuss beschrieben, doch unter ihrer robusten Schale sei ein weicher Kern.⁸⁸

Dieses Verhalten spiegelt sich sehr oft in Meetings und Verhandlungen wieder, doch es gibt noch weit mehr im täglichen Arbeitsleben in den Vereinigten Staaten zu beachten.

5.1 Einreise- und Arbeitsgenehmigungen

Die meisten ausländischen Bürger benötigen ein Visum, um in die Vereinigten Staaten einzureisen. Es gibt jedoch einige Länder die am sogenannten *Visa Waiver Programm* teilnehmen und Bürger dieser Länder benötigen kein Visum im eigentlichen Sinne sondern müssen eine ESTA-Genehmigung beantragen. ESTA steht für *Electronic System for Travel Authorization* und diese Reisegenehmigung muss vor Einreise in die USA beantragt werden. Die Aufenthaltsdauer ist auf 90 Tage beschränkt und beinhaltet keine Arbeitserlaubnis.⁸⁹

Bei den Visaarten unterscheidet die USA zwischen Einwanderungsvisa und Nicht-Einwanderungsvisa. Nicht-Einwanderungsvisa sind für Personen, die sich für einen befristeten Zeitraum in den USA aufhalten, sei es aus touristischen, medizinischen, geschäftlichen oder Studiengründen und Einwanderungsvisa sind für Personen, die sich dauerhaft in den USA aufhalten möchten.

Bei firmeninterner Versetzung in die USA wird meistens ein Visum der Kategorie „*L-1A Intracompany Transferee Executive or Manager*“ beantragt. Diese Visaart ist für Mitarbeiter, die im Ausland in einer Zweigniederlassung, Tochtergesellschaft oder bei einem Joint-Venture-Partner (der mindestens 50% am Unternehmen beteiligt ist) beschäftigt sind. Die Mitarbeiter, die entsendet werden, müssen eine leitende Position innehaben oder spezielle Kenntnisse aufweisen, die erforderlich sind, um das Geschäft in den USA zu bewältigen.

⁸⁸ Herbst 2010, S. 35

⁸⁹ Hampshire 2008, S. 54

Der US-Arbeitgeber von einem internationalen Unternehmen muss einen Antrag beim *U.S. Citizenship and Immigration Services* (USCIS) ausfüllen und den genauen Kompetenzbereich des ausländischen Mitarbeiters angeben. Große multinationale Unternehmen (für die das L Visum gedacht ist) können den Antrag nur einmal stellen (Pauschalregel) und brauchen diesen nicht jedes Mal zu stellen, wenn ein Mitarbeiter in die USA übermitten wird. Diese Zulassung können die Unternehmen beantragen indem sie das Formular I-129S ausfüllen und einen Antrag in der lokalen US-Botschaft oder dem Konsulat stellen. Um den Antrag bewilligt zu bekommen, muss das Unternehmen mindestens zehn Arbeitnehmer im letzten Jahr in die USA versetzt haben, einen Jahresumsatz von mindestens 25 Millionen Dollar erzielt oder mindestens 1.000 Mitarbeitern in den USA angestellt haben.

Das L-Visum wird zunächst für bis zu drei Jahre ausgestellt und kann (wenn es um einen Fachspezialisten geht) für weitere zwei Jahre verlängert werden. Für eine Führungskraft kann dieses weitere vier Jahre verlängert werden. Vorteil eines L Visum ist, dass Führungskräfte und Manager danach in der Regel berechtigt sind eine Greencard als Multi-National-Manager zu beantragen. Allerdings erfolgt die Umwandlung eines L Visums in eine Greencard nicht automatisch. Ehegatten und unverheiratete Kinder unter 21 Jahren von L-2 Visum Inhabern, können ein L-2 Visum beantragen, das allerdings keine Arbeits-erlaubnis ist. Um ein Arbeitsvisum zu erhalten, müssen die Angehörigen ein eigenes Arbeitsvisum beantragen.^{90,91}

⁹⁰ Bureau of Consular Affairs: Temporary Worker Visas

⁹¹ Justlanded.com: Kategorie L Visa

Non-Immigrant Visa Categories	
Category	Applicability
A	Ambassadors, diplomats, accredited officials and employees of foreign governments, and their immediate families, plus their personal attendants, servants and employees
B	Business visitors and tourists
C	Foreign travellers in transit through the US
D	Crew members of aircraft and ships who must land temporarily in the US
E	Treaty traders and investors and their immediate families
F	Academic or language students and their immediate families
G	Representatives of foreign governments coming to the US to work for international organisations, NATO employees, and their immediate families
H	Registered nurses, people working in specialised occupations, temporary agricultural and other temporary workers, trainees, and their immediate families
I	Foreign media representatives and their immediate families
J	Exchange visitors and their immediate families
K	Fiancé(e)s of US citizens coming to the US to get married and their unmarried children
L	Intra-company transferees and their immediate families
M	Vocational or other non-academic students and their immediate families
N	Children of certain 'special' immigrants
O	People of extraordinary ability in the sciences, arts, education, business or athletics, essential support staff, and their immediate families
P	Internationally recognised athletes, entertainers (including those in culturally unique groups) and artists, and their immediate families
Q	Exchange visitors in international cultural exchange programmes and their immediate families
R	Ministers of recognised religions and their immediate families
V	Family members of second preference immigration visa applicants

Abb. 8: Übersicht der Nicht-Einwanderungsvisa-Arten⁹²

5.2 Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen

Durch die weitaus härteren Arbeitsbedingungen, beispielsweise längere Arbeitszeiten, weniger Urlaub und kaum vorhandener Kündigungsschutz, lassen sich schnell klare arbeitsrechtliche Unterschiede zu europäischen Ländern feststellen. In den USA ist eine Wochenarbeitszeit von 40 Stunden gängig. Zulässige Überstunden sind nach dem „Fair

⁹² Hampshire 2008, S. 54

Labor Standard Act“ nicht begrenzt. Unternehmen gewähren ihren Angestellten durchschnittlich acht bezahlte Urlaubstage pro Jahr.⁹³

5.2.1 Anti-Diskriminierungsgesetze und politische Korrektheit

Ein wesentlicher Aspekt des amerikanischen Arbeitsrechts ist der Schutz vor Diskriminierung, insbesondere im Hinblick auf Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Chancengleichheit und politische Korrektheit stellen eine Basis für das amerikanische Arbeitsrecht dar. Das Gleichheitsdenken äußert sich beispielsweise daran, dass der soziale Status für die Interaktion zweier Personen nicht wichtig ist; man bemüht sich um eine gleichgestellte Beziehung. Herablassendes, bevormundendes und autoritäres Verhalten wird abgelehnt. Manager versuchen durch „Visions“ und „Mission Statements“ zu begeistern, Anordnungen und Befehle gelten als unhöflich.⁹⁴

5.2.2 Sexuelle Belästigung

Sexuelle Belästigung wird als eine Form der Diskriminierung verstanden. Der Grad zwischen einem Kompliment und sexueller Belästigung ist in den USA äußerst schmal. Gerade im geschäftlichen Alltag sind Blicke, Bemerkungen und Berührungen häufig Anlass zu immensen Schadensersatzforderungen. Daher sind gerade Unternehmen darauf bedacht, jede Form von Belästigung zu unterbinden.⁹⁵

5.3 Wertestruktur in den USA

Zu den zentralen Charakteristika der USA gehören Optimismus und Zukunftsorientierung. Selbstverantwortung, Selbstständigkeit und Eigeninitiative werden stark betont und geschätzt. Amerikaner fühlen sich für ihr Leben persönlich verantwortlich, möchten ihre Probleme alleine lösen und in Entscheidungen weitestgehend frei und autonom handeln. Der US-amerikanische Individualismus äußert sich beispielsweise darin, dass sachliche Anliegen mit persönlichen Faktoren unterlegt werden. Individualismus ist nicht gleichzustellen mit Egoismus.⁹⁶

⁹³ Herbst 2010, S. 34

⁹⁴ Slate/Schroll-Machl 2007, S. 136 f.

⁹⁵ Oppel 2006, S. 42

⁹⁶ Slate/Schroll-Machl 2007, S. 140



Abb. 9: Wertestruktur in den USA⁹⁷

5.4 Führungs- und Entscheidungsverhalten

Eine professionelle „Performance“ und Selbstdarstellung gehören zum amerikanischen Geschäftsleben ebenso, wie ein unkonventioneller und aktionsorientierter Führungsstil. Ein deutscher Expatriate wird irritiert feststellen, dass feste Hierarchiestufen, bürokratische Regelungen und strikt geordnete Abläufe, wie man sie in Deutschland kennt, nicht praktiziert werden.⁹⁸

⁹⁷ Herbst 2010, S. 36

⁹⁸ Kammel/Teichelmann 1994, S. 50

Schnell, pragmatisch (USA)	Sorgfältig, Qualität (Deutschland)
<ul style="list-style-type: none"> •Schnelle Entscheidungen •Sofortige Problemlösung •Für die nächste Zukunft planen •Arbeit als Selbstverwirklichung •Wandel akzeptieren •Offene Fehlerkultur •Identifikation mit dem Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> •Vergangenheitsorientiert •Gründliche Problemlösung •Für ferne Zukunft planen •Arbeit als Identifikation •Wurzeln in der Vergangenheit •Fehler werden versteckt •Identifikation mit der Aufgabe

Abb. 10: Führungskulturen im Vergleich⁹⁹

Eine Forschung von Hofstede zeigt, dass der Grad des Individualismus in den USA besonders hoch ausgeprägt ist. Diese Ausprägung spiegelt sich im amerikanischen Führungsstil wieder. Amerikaner demonstrieren Selbstbewusstsein als Zeichen von Stärke und Erfolg, um Durchsetzungsvermögen zu signalisieren.¹⁰⁰

„No ranks, no titles!“ wird in vielen US-Unternehmen als Leitgedanke verbreitet, dennoch sind die Arbeitnehmer in den USA sehr hierarchiebewusst. Anders als in Deutschland zeigen sich Rangverhältnisse jedoch nicht anhand von Statussymbolen wie Firmenfahrzeuge oder einer eigenen Sekretärin. Für viele Amerikaner ist es ein großer Schritt, ihren Vorgesetzten gegenüber respektvollen Widerspruch zu äußern. Oftmals wird die Entscheidung eines höhergestellten Managers nicht in Frage gestellt. Auch die Art des Feedback-Gebens unterscheidet sich in der amerikanischen und deutschen Kultur. Während deutsche Manager mit Lob eher zurückhaltend sind, neigen die amerikanischen Führungskräfte dazu, Superlative zu benutzen und ihre Mitarbeiter durch positives Feedback anzufeuern.¹⁰¹

5.5 Handlungsorientierung und Arbeitsstil

Die Vermischung von Privatem und Arbeit ist in den USA wesentlich ausgeprägter als in europäischen Ländern. Durchschnittlich arbeiten deutsche Angestellte während ihrer regulären Arbeitszeit intensiv und erledigen kaum private Angelegenheiten innerhalb der produktiven Arbeitszeit. Dies ist in der amerikanischen Arbeitskultur anders. Häufiger als in deutschen Büros werden private Unterhaltungen geführt oder private Angelegenheiten

⁹⁹ Walsh 2009, S. 13

¹⁰⁰ Schwartz/Mehnert/Apostel 2003, S. 17

¹⁰¹ Harvard Business Manager 2009, S. 15

kurz geklärt. Amerikaner arbeiten durchschnittlich länger, häufig über ihre eigentliche Arbeitszeit hinaus, auch an den Wochenenden.¹⁰²

Gegenteilig zur deutschen Arbeitsweise konzentrieren sich Amerikaner nicht auf den Weg der bei einem Vorhaben zum Ziel führt, sondern auf das Ziel selbst. Die amerikanische Kultur fördert Spontanität und Kreativität. Generell bevorzugen Amerikaner für Problemlösungen den sogenannten *Trial-and-Error-Approach*, das Versuchs-Irrtums-Prinzip. In der amerikanischen Kultur sind Geschäftsleute deutlich risikobereiter und entscheidungsfreudiger als in Deutschland. Während Deutschen oft der Ruf vorseilt, jeden Schritt von vornherein genau zu planen, neigen Amerikaner dazu, Dinge umzusetzen und mit weniger detaillierten Vorgaben zu arbeiten.^{103,104}

5.6 Kommunikation in amerikanischen Unternehmen

Hartnäckig hält sich das Gerücht, Amerikaner seien oberflächlich und nicht eindeutig genug, während ein Deutscher hingegen sehr direkt sei. Diese Einschätzung wird mit der Art und Weise der Kommunikation begründet. Die englische Sprache verleitet viele deutsche Geschäftsleute dazu, über kulturelle Unterschiede in einem höheren Maße hinwegzusehen, als sie es in Ländern täten, deren Sprache sie nicht sprechen. Jedoch unterscheiden sich die verbale Kommunikation und Körpersprache von denen der deutschen Kultur erheblich.

Nach Angaben der Deutsch-Amerikanischen Handelskammer USA-Süd zählt zu den häufigsten Fehlern deutscher Manager die falsche Einschätzung der amerikanischen Geschäftsmentalität. Auch die Entsendung ungeeigneter Mitarbeiter und das mangelnde oder übertrieben Vertrauen in den jeweiligen US-Partner seien Gründe für ein Scheitern auf dem amerikanischen Markt.¹⁰⁵

Nach Edward T. Hall als Begründer der Interkulturellen Kommunikation und als bedeutender Wissenschaftler der Anthropologie zufolge, gelten die US-amerikanische wie auch die deutsche Kultur als „low-context“-Kulturen. In Kulturen mit schwachem Kontextbezug werden Faktoren wie beispielsweise die Gesprächssituation, Status, Beziehungen der beteiligten Gesprächspartner und Einfluss von non-verbaler Kommunikation wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Verbale Kommunikation ist in den USA aufgabenorientiert.¹⁰⁶

¹⁰² Harvard Business Manager 2009, S. 15

¹⁰³ Slate/Schroll-Machl 2007, S. 138

¹⁰⁴ Harvard Business Manager 2009, S. 13

¹⁰⁵ Oppel 2006, S. 37

¹⁰⁶ Wetzel Services 2009, S. 8

Dennoch findet ein großer Anteil der amerikanischen Verständigung zwischen den Zeilen statt. Direktheit wird oft als kränkend empfunden. Diese Art der Kommunikation führt im täglichen Geschäftsleben zu Missverständnissen zwischen Kulturen. Floskeln, wie beispielsweise „how are you“ gelten als Austausch von Höflichkeiten. Auch eine Einladung bleibt so lange eine unverbindliche Nettigkeit, bis ein konkreter Termin genannt wird. In der amerikanischen Kultur gilt dies nicht als oberflächlich, sondern höflich.¹⁰⁷

Die Menschen in den USA wahren nicht nur im Geschäftsleben eine größere körperliche Distanz zu anderen Personen. Auch eine Begrüßung mit Handschlag ist eher unüblich. In den USA gelten innenpolitisch brisante Themen wie beispielsweise Waffenkontrolle, Todesstrafe, Verbrechensbekämpfung, Rassenprobleme, Abtreibung, Militär und Religion als unangenehm und heikel. Witzeleien über diese Themen werden nicht nur als unangemessen angesehen, sondern können durchaus auch zum Verlust des Arbeitsplatzes führen. Anders als in Deutschland zählt die Frage nach dem monatlichen Gehalt unter Amerikanern keineswegs zu Tabuthemen. Hohe Gehälter spielen eine wichtige Rolle angesichts des Status einer Person, daher gilt die Frage nicht als unhöflich.^{108,109}

¹⁰⁷ Oppel 2006, S. 39

¹⁰⁸ Schwartz/Mehnert/Apostel 2003, S. 117 f.

¹⁰⁹ Marx 2001, S. 90

6 Fazit

Der langfristige internationale Erfolg global wachsender Unternehmen hängt immer stärker davon ab, ob und wie es gelingt, die richtigen Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zur Verfügung zu haben. Wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter ins Ausland entsenden, bringt das sowohl für das Unternehmen als auch für die entsandten Mitarbeiter und ihre Familien eine Vielzahl von Veränderungen und Aufgaben mit sich.

Jede Entsendung eines Mitarbeiters ins Ausland bedeutet für das entsendende Unternehmen eine große Investition. Daher beschäftigen internationale Unternehmen eigene Abteilungen die für das Entsendungsmanagement verantwortlich sind. Diese kümmern sich darum, dass alle rechtlichen, gesetzlichen und gesellschaftlichen Regelungen bei einer Entsendung eingehalten werden und betreuen den Mitarbeiter umfassend vor, während und nach dem Auslandsaufenthalt.

Ein entscheidender Faktor sowohl für eine positive Erfahrung des Mitarbeiters als auch für den vom Unternehmen angestrebten Effekt ist die kulturelle Vorbereitung des Mitarbeiters und seiner Familie. Integrationsschwierigkeiten aufgrund kultureller Unterschiede sind die häufigsten Ursachen für das Scheitern von Entsendungen.

Ein sehr wichtiger Punkt ist die Rückkehr des Mitarbeiters nach seiner Entsendung. Die Position die er im Heimatunternehmen dann einnehmen wird, soll bereits vorher klar definiert sein, denn das stärkt das Vertrauen des Entsandten in sein Unternehmen und steigert seine Motivation für die Entsendung. Nur wenn der Mitarbeiter im Heimatland wieder eingesetzt wird und auch im Unternehmen verbleibt, zahlt sich die Entsendung tatsächlich aus.

Der Großteil der Bevölkerung in den USA ist von europäischer Abstammung. Das mag denn Anschein erwecken, dass die Kulturen sehr ähnlich sind und der Mitarbeiter und seine Familie sich sehr einfach zurechtfinden werden. Die USA hat aber ihre eigene Kultur entwickelt und die Unterschiede sind daher größer als erwartet. Eine umfangreiche Vorbereitung auf das tägliche Leben und das Berufsleben in den USA ist daher zwingend erforderlich.

Literatur

- Althen/ Bennett 2010 Althen, Gary ; Bennett, Janet: American Ways: A Cultural Guide to the United States– 3rd edition Boston, Massachusetts : Intercultural Press, 2011
- Breitschuh/Wöller 2007 Breitschuh, Jürgen ; Wöller, Thomas: Internationales Marketing - München : Oldenbourg Verlag, 2007
- Bröckermann 2006 Bröckermann, Reiner: Handbuch Personalentwicklung – 1. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2006
- Bureau of Consular Affairs: Temporary Worker Visas Bureau of Consular Affairs: Temporary Worker Visas. URL: http://travel.state.gov/visa/temp/types/types_1271.html, verfügbar August 2013
- Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2008 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2008): Entsendungsmanagement im Wandel. Eine Studie über Veränderungen im Entsendungsmanagement und was Unternehmen tun können, um ihre Mitarbeiter erfolgreich entsenden, entwickeln und halten zu können. URL: http://www.deloitte.com/assets/dcom-germany/local%20assets/documents/de_c_hcas_global_mobility_190908%284%29.pdf, verfügbar August 2013
- DGFP e.V. 2012 Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Düsseldorf: Expat-Management – 2. Aufl. Bielefeld : W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, 2012

Diplomatische Vertretung der USA: ESTA	Diplomatische Vertretung der USA - Deutschland: ESTA. URL: http://german.germany.usembassy.gov/visa/vwp/esta/ , verfügbar August 2013
ECA International 2012	ECA International: Country Profile – United States of America, 2012
FAZ: Teuer und gut - aber nicht für alle	Frankfurter Allgemeine Zeitung: Amerikanisches Gesundheitssystem; Teuer und gut - aber nicht für alle. URL: http://www.faz.net/aktuell/politik/ausland/amerikanisches-gesundheitssystem-teuer-und-gut-aber-nicht-fuer-alle-11803148.html , verfügbar August 2013
Google Maps	Google Maps: USA. URL: https://maps.google.com/ , verfügbar August 2013
Götz/Bleher 2006	Götz, Klaus ; Bleher, Nadine: Unternehmenskultur und interkulturelles Training. In: Götz, Klaus: Interkulturelles Lernen, Interkulturelles Training – München : Rainer Hampp Verlag, 2005
greyhound.com: Facts and Figures	Greyhound.com: Facts and Figures. URL: http://www.greyhound.com/en/About/FactsAndFigures.aspx , verfügbar August 2013
Hampshire 2008	Hampshire, David: Living and Working in America: A Survival Handbook- 7 th Edition London : Survival Books, Ltd, 2008
Harvard Business Manager 2009	Harvard Business Manager: Karriere – Was deutsche Manager in den USA beachten müssen. In: Harvard Business Manager - manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, (2009)11, S. 12-15
Heenan/Perlmutter 1979	Heenan, David A. ; Perlmutter, Howard V.: Multinational Organization Development. Addison-Wesley, Reading et al., 1979

- Herbst 2010 Herbst, Antje: Interkulturelle Kompetenz als Erfolgsfaktor im Aus-
landsgeschäft – Saarbrücken : VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG, 2010
- Hild 2010 Hild, Brigitte: 30 Minuten für erfolgreiche Arbeit im Ausland – 2.
Aufl. Offenbach : GABAL Verlag GmbH, 2010
- Hirsch 2003 Hirsch, Klaus: Reintegration von Auslandsmitarbeitern. In: Berge-
mann, Niels ; Sourisseaux, Andreas L. J.: Interkulturelles Mana-
gement – Heidelberg : Springer Verlag, 2003
- Jung 2008 Jung, Hans: Personalwirtschaft – 8. Aufl. München : Oldenbourg
Verlag, 2008
- Justlanded.co Justlanded.com: Kategorie L Visa. URL:
m: Kategorie L [http://www.justlanded.com/deutsch/Vereinigte-
Staaten/Landesfuehrer/Visa-Papiere/Kategorie-L-Visa](http://www.justlanded.com/deutsch/Vereinigte-Staaten/Landesfuehrer/Visa-Papiere/Kategorie-L-Visa), verfügbar
Visa August 2013
- Kam- Kammel, Andreas ; Teichelmann, Dirk: Internationaler Personal-
mel/Teichelma einsatz : Oldenbourg Verlag, 1994
nn 1994
- Kutsch- Kutschker, Michael ; Schmid, Stefan: Internationales Management
ker/Schmid – 6. Aufl. München : Oldenbourg Verlag, 2008
2008
- Marx 2001 Marx, Elisabeth: Breaking through - Culture Shock - London :
Nicholas Brealey Publishing, 2001
- NCES: Digest National Center for Education Statistics: Digest of Education Sta-
of Education tistics. URL: <http://nces.ed.gov/programs/digest/d01/fig1.asp>, ver-
Statistics fügbar August 2013

- Nicolai 2006 Nicolai, Christina: Personalmanagement - Wiesbaden : Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft, 2006
- Oppel 2012 Oppel, Kai: Business Knigge International – Der Schnellkurs München : Haufe Verlag, 2006
- Perlmutter 1969 Perlmutter, Howard V.: The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. In: Columbia Journal of World Business, 4. Jg., Nr. 1, 1969, S. 9-18
- Rothlauf 2012 Rothlauf, Jürgen: Interkulturelles Management – 4. Aufl. München : Oldenbourg Verlag, 2012
- Schwartz/Mehnert/Apostel 2003 Schwartz, Liam ; Mehnert, Georg ; Apostel, Iris: Der amerikanische Traum – mit GreenCard oder Visum in die USA – Berlin : Redline Wirtschaft, 2003
- Slate/Schroll-Machl 2007 Slate, Emily J. ; Schroll-Machl, Sylvia: Handbuch interkulturelle und Kooperation, Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit – Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, 2007
- Stroh/Black/Mendenhall/Gregersen 2004 Stroh, Linda K. ; Black, J. Stewart ; Mendenhall Mark E. ; Gregersen, Hal B.: International Assignments: An Integration of Strategy, Research, and Practice – Boca Raton, Florida : CRC Press, 2008
- Uthmann 2008 Uthmann, Jörg von: New York – München: Travel House Media GmbH, 2008
- Walsh 2009 Walsh, Ian: Entsendung nach Amerika – was deutsche Führungskräfte in den USA wissen sollten. In: Personal Manager, HR International – Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm, 2 (2009), S. 12-13

- Watzlawick 2012 Watzlawick, Paul: Gebrauchsanweisung für Amerika – 4. Aufl. München : Piper Verlag GmbH, 2012
- Wegerich 2006 Wegerich, Christine: Entsendung und Auslandseinsatz. In: Bröckermann, Rainer: Handbuch Personalentwicklung – Stuttgart : Schäffer-Pöschl Verlag, 2006
- Wetzel Services 2009 WETZEL Services Inc.: Intercultural Training – South Carolina : Wetzel Services Inc., 2009
- Wirtschaftslexikon24.com: EPRG-Konzept. URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/eprg-konzept/eprg-konzept.htm>, verfügbar August 2013

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Weerberg, den 23.08.2013

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'BH.' with a comma, written on a light-colored background.

Bernhard Häusler